

01

은행 및 자본시장 전망:

급변하는 경쟁환경 속 치열한 생존전략 모색

1. 재편되는 세계경제 환경과 은행 및 자본시장 부문의 대응	07
1) 당분간 높은 예금 비용 부담 지속	09
2) 대출 증가세 완만한 수준에 그칠 전망	10
3) 비이자 수익원 모색 강화	11
4) 비용 단속 강화	12
5) 늘어나는 대손충당금 부담	13
6) 글로벌 금융산업 주도권, 아시아로 이동	14
2. 은행 및 자본시장 부문의 미래를 형성하는 동인들	15
3. 은행 및 자본시장 부문별 현황 및 전망	18
1) 소매금융: 첨단기술 접목한 '맞춤형 고객경험'이 성공 열쇠	18
2) 소비자 지급결제: 변화하는 생태계 영역을 넘나드는 경쟁력이 관건	25
3) 자산관리: 고객 니즈, 규제환경 변화에 맞춘 새신 필요	31
4) 기업 및 트랜잭션 banking: 디지털화로 자금흐름 효율성 강화	36
5) 투자은행 및 자본시장: 사업모델 재편과 첨단기술 투자로 효율성과 생산성 강화	44



저성장-고금리, 기술 및 경쟁 변화에 맞설 민첩한 성장 전략을 수립하라

- ✔ 세계경제 성장 둔화와 다각화가 동시에 진행되면서 2024년 글로벌 금융산업은 기본적인 수익 창출 및 비용 관리 능력이 시험대에 오를 전망이다.
- ✔ 고금리, 통화 공급량 감소, 규제 강화, 기후변화, 지정학적 긴장 등 복수의 파괴적인 힘들이 다각도에서 작용해 금융자본시장 산업의 근간을 재편할 것이다.
- ✔ 신기술이 눈부신 속도로 발전하고 다양한 추세가 융합되면서 은행의 운영 및 대고객 서비스 방식도 변화하고 있다. 생성형 인공지능(generative AI), 금융산업간 융합, 임베디드 금융, 오픈 데이터, 통화의 디지털화, 탈탄소화, 디지털 신원, 금융사기 등의 충격이 2024년에는 심화될 것이다.
- ✔ 은행 건전성은 견조하지만, 기존의 수익 모델은 새로운 흐름 속에서 시험대에 오르게 될 것이다. 유기적 성장이 느리게 진행될 전망이다 만큼, 금융기관들은 자본이 희소해지는 환경에서 새로운 가치 창출원을 모색해야 한다.
- ✔ 투자은행과 증권 영업 및 거래 부문은 새로운 경쟁 역학에 적응해야 한다. 사모 자본 부문이 성장하는 등 환경이 변화하면서 투자은행들은 기업과 바이사이드(buy-side) 고객사에게 더 많은 가치를 제공해야 하는 어려운 과제에 직면할 것이다.
- ✔ 2023년 초 글로벌 은행권을 뒤흔들었던 파산 충격 사태로 금융산업은 전면적인 전략 재편에 나서게 됐다. 은행 경영진들은 자본, 유동성, 위험 관리 관련 규제 변화 전망에 주목하는 한편, 사업모델의 발전에도 많은 힘을 쏟아야 한다.

1. 재편되는 세계경제 환경과 은행 및 자본시장 부문의 대응



세계경제 성장 둔화와 다각화가 동시에 진행되면서 2024년에 글로벌 은행 및 자본시장 부문은 새로운 도전에 직면할 것이다.

상당수 국가에서 인플레이션 대응 노력이 일말의 성과를 보고 있지만 공급망 차질, 무역관계 재편, 지속되는 지정학적 긴장 등 새로 심화되는 위험요인들이 세계경제 전망을 어지럽히고 있다. 홍수, 폭염, 허리케인 등 극심한 기상이변 사태도 심각한 경제 피해를 낳고 있다.

국제통화기금(IMF)은 2024년 세계경제 성장률이 3.0%를 넘지 않을 것이라 전망했다.¹ 미국, 유로존, 일본, 영국, 캐나다 등 선진국 경제는 1.4%의 부진한 경제성장률을 예상한 반면² 상당수 신흥국들은 강력한 소비 수요, 우호적 인구학적 여건, 무역수지 개선 등에 힘입어 선진국보다 높은 성장률을 보일 것으로 전망했다. 특히 인도는 2024년 6.3%로 전 세계에서 가장 빠른 경제 성장을 이룰 것으로 기대된다.³

한편 중국은 소비 수요가 약하고 부동산 시장도 위축돼 경제 성장이 둔화될 소지가 다분하다. 중국의 수출입 감소는 무역 파트너뿐 아니라 글로벌 공급망 역학과 더 나아가 세계경제 회복 경로에도 악영향을 줄 수 있다. 다만 소비자 및 기업의 신뢰를 회복하려는 중국 정부의 최근 노력은 아시아를 중심으로 세계경제에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 최근 IMF는 이러한 중국 정부의 강력한 정책 지원을 높이 평가하면서 2023년 성장률 전망치를 기존 5.0%에서 5.4%로 높이고, 2024년 전망도 4.2%에서 4.6%로 상향 수정했다. 내년 중국 경제의 우려 요인으로는 부동산 부문의 둔화와 외수의 약화로 인한 부담을 지적했다.

IMF는 2022년 8.7%로 정점을 찍었던 글로벌 인플레이션율이 2024년에는 5.2%로 떨어질 것으로 예상한다. 하지만 미국 등에서는 노동시장과 소비지출이 여전히 강력해 인플레이션 둔화 속도가 느리다. IMF는 대부분 국가의 인플레이션이 안정목표치를 웃돌 것으로 예상했다.⁴

각국 중앙은행들은 2024년 내내 통화정책을 미세조정할 것으로 예상된다(그림 1). 미국 연방준비제도(이하 '연준')의 연방기금금리(FFR) 유도목표는 2024년 상반기까지는 5.5% 혹은 그 이상으로 높게 유지되다가 2024년 하반기에 4.5%에서 5.0% 수준으로 떨어질 것이라고 연방공개시장위원회(FOMC)가 예상했다.⁵ 유럽중앙은행(ECB)은 올해 9월까지 정책금리(재할인금리)를 4.50%까지 10회 연속 총 450bp 인상해 2000년 고점 수준까지 인상했다가 10월에야 금리 동결로 전환했다. 내년에는 방향을 금리 인하 쪽으로 바꿀 것으로 예상된다.⁶



1. IMF, [World Economic Outlook Update](#), July 2023.

2. Ibid.

3. Ibid.

4. Ibid.

5. US Federal Reserve, "[FOMC projections materials](#)," June 14, 2023.

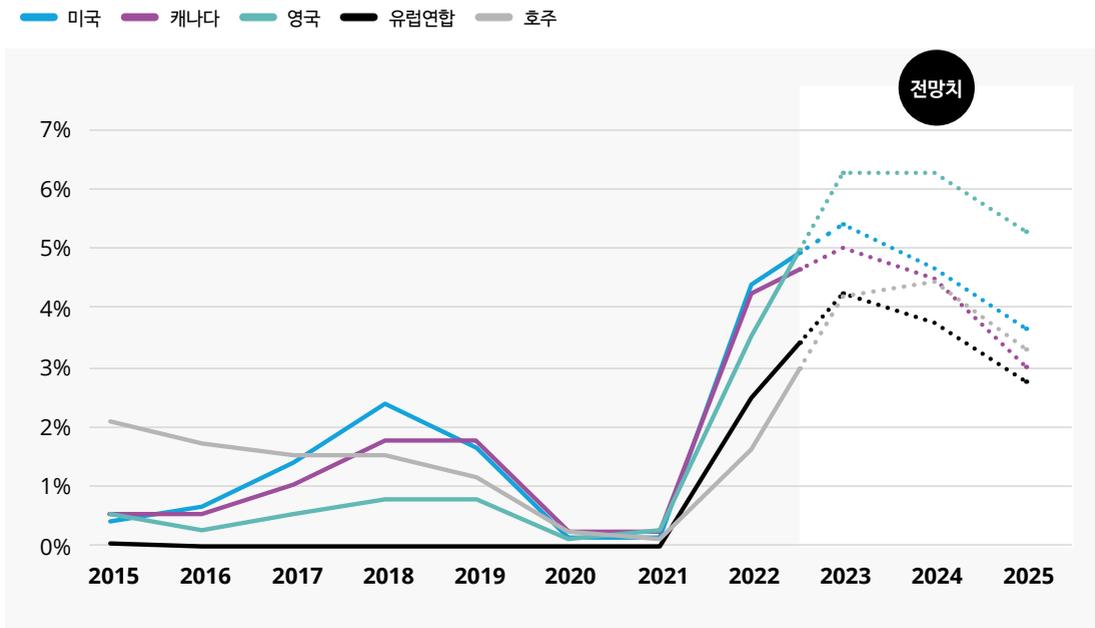
6. Martin Arnold and George Steer, "[ECB raises interest rates back to record high](#)," Financial Times, July 27, 2023.

영국 중앙은행 잉글랜드은행(BOE)은 2021년 12월부터 14회 연속 금리인상을 통해 올해 8월까지 기준금리를 5.25%까지 올렸으나, 9월과 11월에 두 차례 연속 동결했다.⁷

2024년 상반기에는 금리를 인하할 것으로 예상된다. 캐나다은행(BOC)도 5%까지 인상한 기준금리를 내년 상반기에 인하할 것으로 전망된다.⁸ 일본은행(BOJ)은 마이너스 금리를 고수한 가운데, 지난 7월 금융정책회의에서 물가 압력에 보다 민첩하게 대응하기 위해 수익률곡선통제(YCC) 정책을 수정할 수 있음을 시사했다.⁹

하지만 전반적으로 중앙은행들의 양적 긴축조치들은 글로벌 통화량 공급을 위축시킬 것이다. 실제로 미국 광의통화량(M2)은 1930년대 이후 가장 가파른 속도로 감소하고 있다.¹⁰

그림 1. 지역 및 국가별 정책금리 변동 추이



참조: 변동 추이의 전망치는 2023년 8월 현재 기준으로 작성되어 최근 상황을 반영하지 않을 수 있음.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Economist database, August 2023

이러한 거시경제 요인들은 지역과 국가별로 경제 성장에 서로 상이하고 산발적인 영향을 줄 것이다. 일부 지역은 전망이 밝아 지겠지만, 다른 지역은 여전히 고질적 인플레이션 및 저성장과 싸워야 할 수 있다.

전 세계 은행들이 2024년에 전례 없는 거시경제 환경에 처하게 되는 가운데, 각각의 장애물이 각기 다른 방식으로 은행의 수익 창출 및 비용(이자비용과 판관비 포함) 관리 능력에 영향을 줄 것이다.

7. Shaloo Shrivastava, "Bank of England rates set to peak at 5.75% by year-end: Reuters poll," Reuters, July 25, 2023.

8. TD Economics, "Canadian Quarterly Economic Forecast," June 15, 2023.

9. Leika Kihara, "BOJ debated prospects of sustained inflation at July meeting - summary," Reuters, August 7, 2023.

10. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Board of Governors of the Federal Reserve System (US)," August 8, 2023.

1) 당분간 높은 예금 비용 부담 지속

사실 금리 인상은 금융산업에 호재로 작용해, 2022년 은행들의 순이자마진(NIM)이 급증했다. 미국과 캐나다 은행들의 NIM은 전년 대비 18%, 유럽 은행들은 11% 각각 증가했다.¹¹

하지만 금리인상은 자본조달 비용도 끌어올려 마진을 옥죄었다. 그동안 긴축 사이클이 워낙 가팔라 미국 은행들의 이자부 예금 비용이 급증했고, 특히 지방 및 중형 은행들이 훨씬 큰 비용 부담을 안게 됐다. 2023년 2분기 기준 중소형 은행들의 이자부 예금의 비용 부담은 2.5%로 대형 은행들의 2.2%보다 높았다.¹² 금리인상 주기를 거치고 있는 다른 국가에서도 비슷한 패턴이 나타나고 있다.

앞으로도 글로벌 은행 업계는 정책금리가 하락하더라도 예금 비용 및 예금 베타*를 낮추기 위해 고전해야 할 것이다. 예금금리에 대한 고객의 기대가 높아진 데다, 예금을 유치하려는 시장 경쟁까지 가열돼 상당수 은행들이 고객을 붙잡아두고 유동성을 확보하기 위해 높은 예금금리를 제시해야 하는 입장에 몰릴 가능성이 있다. 하지만 상황은 지역마다 다르다. 유럽 은행들은 상대적으로 빠르게 예금금리를 낮출 수 있다. 미국처럼 머니마켓펀드(MMF)와의 경쟁이 심하지 않기 때문이다. 2023년 3월 글로벌 은행 파산 사태 당시 유럽 MMF로 유입된 자본은 미화 193억 달러로, 미국 MMF로 유입된 3,670억 달러에 비하면 매우 적었다.^{13, 14} 아시아권 은행들의 경우 특히 인도 등은 경제 성장세가 강화되면서 예금 이자가 계속 높게 유지될 것이다. 사실 아시아태평양 지역 은행들은 글로벌 평균에 비해서 높은 순이자수익을 창출할 것으로 예상된다.

* 예금 베타(deposit beta): 단기(기준) 금리 변동에 대한 예금 이자율 변화의 민감도. 예금 베타가 하락하는 것은 은행이 금리 변화를 예금 이자율에 반영하는 정도가 낮아지는 것을 의미하며, 반대로 예금 베타가 높아지는 것은 은행이 금리 상승을 예금에 더 많이 반영해야 하는 등 취약해지는 상황을 보여준다.



11. DCFS analysis of Economist database.
12. DCFS analysis of S&P Market Intelligence database.
13. Detlef Glow, "Monday morning memo: A view on the European fund flows in money market products," Refinitiv, May 8, 2023.
14. U.S. Securities and Exchange Commission, "2023 Money Market Fund Statistics," accessed on August 8, 2023.

2) 대출 증가세 완만한 수준에 그칠 전망

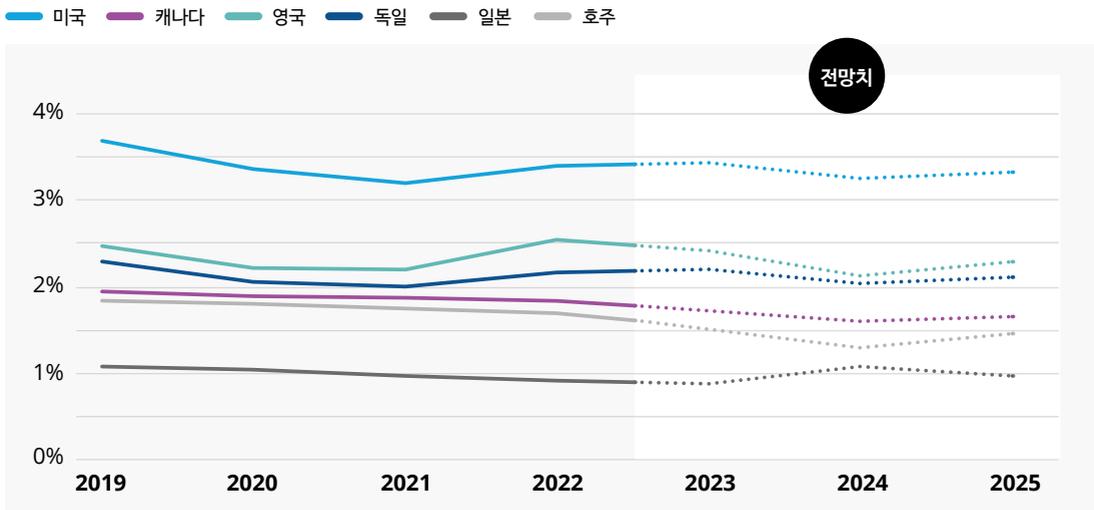
내년 대출 수요는 거시경제적 여건과 높은 자본조달 비용 때문에 완만히 증가하는 데 그칠 것으로 전망된다. 은행들 또한 엄격한 신용대출 정책을 지속할 가능성이 크다. 연준과 ECB가 최근 실시한 은행대출 서베이에 따르면, 상당수 은행들이 모든 금융 상품군에서 신용 기준을 이미 강화한 것으로 나타났다. 은행들은 부정적 경제 전망 속에서 담보 가치와 신용 등급이 악화될 수 있다며 신용 기준이 보다 강화될 것이라 예상했다.^{15, 16}

다만 대출 상품별로 거시경제적 영향은 상이하게 나타날 것으로 예상된다. 주요국에서 소비지출은 활발한데 저축이 고갈되고 있는 만큼, 신용카드와 오토론 수요는 강력한 양상을 지속할 것이다. 반면 미국과 유럽 전역에서 기업 대출 수요는 급감하고 있다. 기업 대출은 앞으로도 단기적으로는 계속 감소하다가 2024년 말에나 되살아날 것으로 전망된다.

기후변화도 대출 수요와 신용의 가용성에 중대한 영향을 미칠 것이다. ECB 은행대출 서베이¹⁷에 따르면, 향후 12개월간 은행들은 탄소 배출량이 많은 갈색(brown) 기업들에 대한 대출 시행 시 신용 기준을 엄격하게 적용하는 한편 녹색(친환경) 기업 및 탈탄소화 전환을 추진 중인 기업들에게는 기준을 완화하는 등 대출 심사에 기후 리스크를 반영할 것으로 예상했다. 향후 각 기업의 기후 관련 전환 리스크 및 물리적 리스크가 은행 대출 심사에서 더욱 중요한 요인으로 작용할 것이다.¹⁸

이자부 예금 비용 상승, 정책금리 하락, 제약적 대출 가능성 등 요인이 합쳐져 2024년 은행들은 높은 순이자마진을 창출하기 힘들어질 수 있다. 실상 최근 은행 실적을 살펴보면 순이자마진은 이미 정점을 찍고 감소하고 있다. 미국과 유럽 은행들은 2024년 순이자마진이 감소할 전망이다 반면, 아시아태평양 지역 은행들은 개발도상국 중심으로 금리인상 주기가 지속되며 강력한 순이자마진을 거둘 것으로 예상된다(그림 2). 2024년에 나타날 새로운 요인들로 인해 은행들은 이자부 예금 비용을 실질적으로 재점검하고 재배치할 필요가 있다.

그림 2. 국가별 은행 순이자마진 변동 추이



출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

15. European Central Bank, "July 2023 euro area bank lending survey," July 25, 2023.

16. US Federal Reserve, Senior loan officer opinion survey on bank lending practices, July 2023.

17. ECB, "July 2023 euro area bank lending survey."

18. Ibid.

3) 비이자 수익원 모색 강화

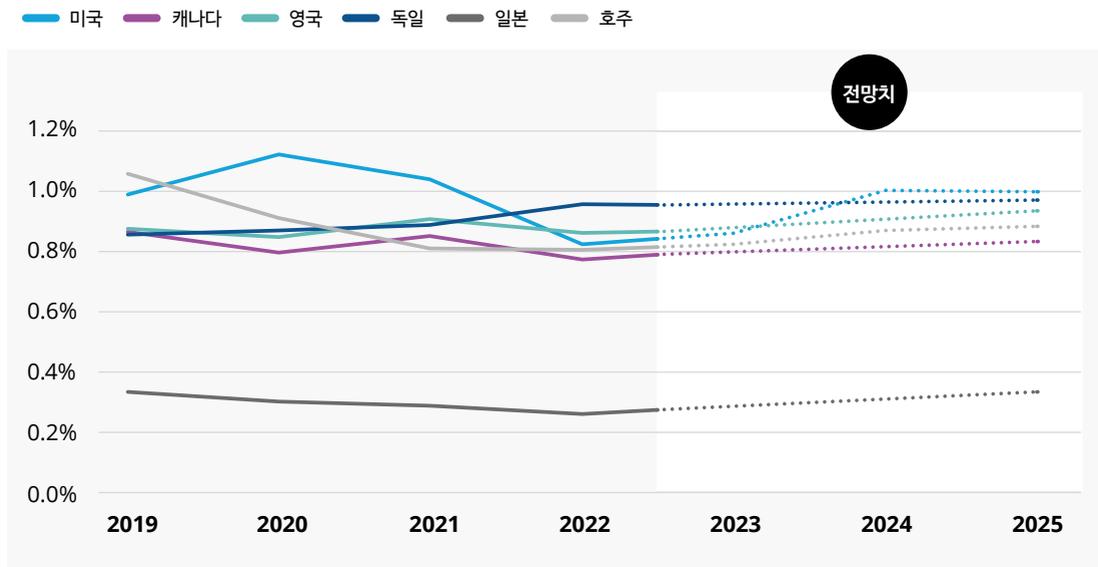


은행들은 2024년부터 몇 년간 줄어드는 순이자마진을 충당하기 위해 비이자수익 (noninterest income)을 우선시할 것으로 전망된다(그림 3).

대부분 은행들은 마이너스 통장 수수료, 잔액부족 계좌 유지 수수료, 신용카드 연체료 등 다양한 경로로 수수료 수익을 창출하는 방법을 모색하겠지만, 이들 수익원은 규제당국의 조사를 초래할 수 있고 이 외에도 여러가지 넘어야 할 산이 있다. 반면 금융자문, 금융상품 인수(underwriting), 기업 금융 프랜차이즈 등 경로를 모색하면 안정적으로 수수료 수익을 늘릴 수 있다. 미국의 경우 기업 가치평가 기준이 보다 명확해지고 지연됐던 인수합병(M&A) 달이 물리면서 은행들이 M&A 및 회사채 발행에 따른 짝퉁 수수료 수익을 챙길 수 있다. 하지만 금융상품 전반적으로 변동성이 줄면서 주식과 채권·외환·상품(FICC) 거래 수익 증가세가 둔화될 수 있다.



그림 3. 국가별 은행 비이자 수익 및 자산변동 추이



출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

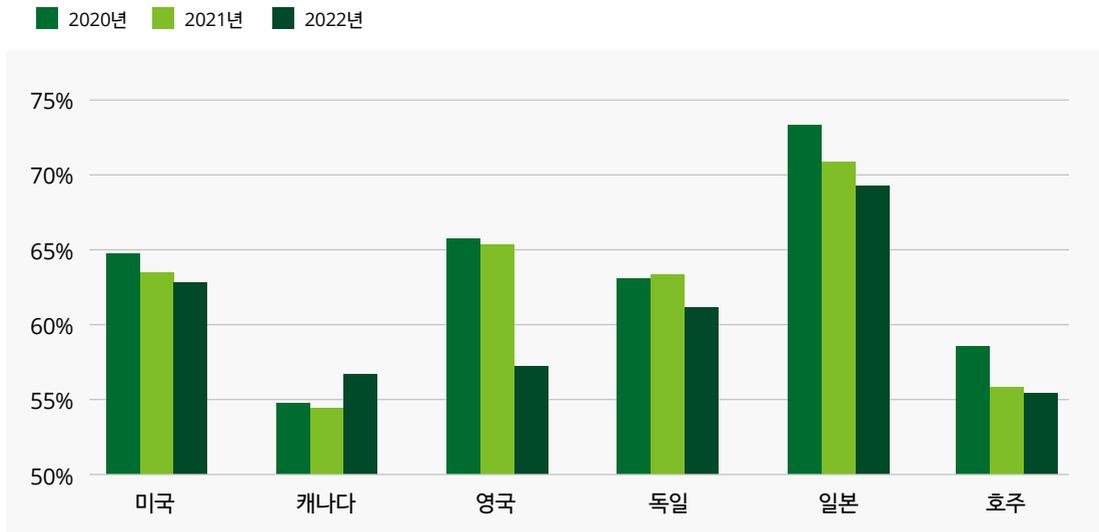
4) 비용 단속 강화



은행들의 수익 창출 부담이 증가하는 만큼, 비용 단속이 과거에 비해 훨씬 중요한 우선 사안이자 경쟁력 차별화 요인이 될 수 있다.

전 세계 은행들의 효율성(efficiency ratio)은 지난 수년간 지속적으로 개선돼 왔으나(그림 4), 2024년에는 부진한 수익 증가세와 높은 판관비를 상쇄하려는 노력으로 인해 한층 개선될 것으로 예상된다. 또 상당수 은행들은 첨단기술 투자를 지속해 경쟁력을 유지하려 할 것이다. 이로 인해 은행이 다른 부문의 비용을 절감하더라도, 인공지능(AI), 클라우드, 데이터과학, 사이버보안 등 전문 분야 인력을 유치하는 과정에서 인건비가 증가할 수 있다. 또한 역외 아웃소싱 허브 지역의 노동시장 경색과 임금 상승세 가속화로 금융산업의 비용 부담이 늘어날 수 있다.

그림 4. 국가별 은행 효율성*



*효율성(efficiency ratio)은 은행이 1달러를 벌기 위해 얼마를 지출했는지를 비율로 나타낸 지표이다.

출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

5) 늘어나는 대손충당금 부담



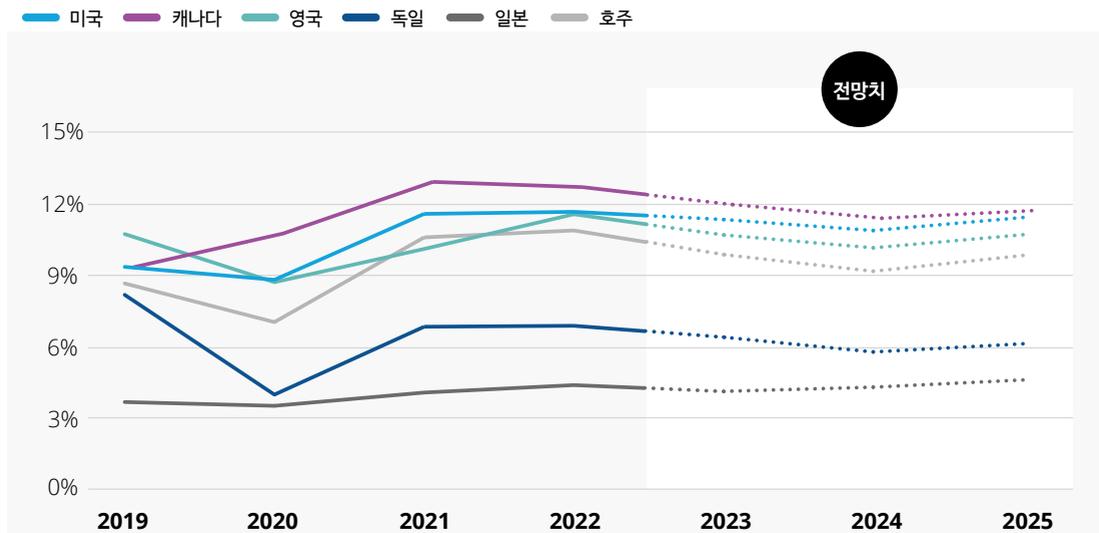
2023년 상반기 상당수 은행들은 채무 불이행 건수가 팬데믹 이전 저점에서 증가할 것을 예상하고 대손충당금을 늘렸다.

2023년 2분기 미국 10대 은행의 대손충당금 총액은 전 분기 대비 26% 증가했다.¹⁹ 고객들의 대출 상환 능력이 악화되는 데다, 인플레이션과 긴축 통화정책의 여파가 가계와 기업에 확산되면서 신용의 질이 악화될 것으로 예상된다. 이미 신용카드와 상업용 부동산(CRE) 등 특정 대출 상품군에서 연체 건수가 증가하고 있다.^{20, 21} 또한 투기등급 회사채 디폴트도 늘고 있다.

특정 부분의 신용의 질은 이처럼 악화되고 있지만, 사실 전반적으로는 팬데믹 이전 수준으로 정상화되고 있는 것이다. 은행들은 향후 수년간 줄어든 대차대조표를 회복하기 위해 자기자본을 지속적으로 늘릴 것으로 예상된다. 연준, ECB, 잉글랜드은행의 최근 은행 스트레스 테스트 결과에 따르면, 전 세계 대형 은행들은 대부분 유동성이 충분하고 강력한 자본 완충장치를 갖추고 있는 것으로 나타났다.^{22, 23}

2024년 자본조달 비용 상승과 부진한 매출 성장률로 인해 상당수 지역의 은행 수익성이 시험대에 오를 것이다(그림 5). 하지만 수익원을 다각화하고 비용 단속을 강화하는 은행들은 수익성을 제고하고 시장 가치를 더욱 증대해 경쟁사에 앞서 나갈 수 있을 것이다.

그림 5. 국가별 은행 평균자기자본수익률(ROAE)* 변동 추이



*평균자기자본수익률(ROAE)은 연초와 연말 자기자본 가치의 평균으로 자기자본의 변동성으로 인한 영향을 완화한 뒤 이에 대한 이익 창출 능력을 보여주는 수익성 지표다. 출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

19. DCFS analysis of S&P Market Intelligence database.

20. Vaibhav Chakraborty and Xylex Mangulabnan, "CRE loan delinquency rate at US banks rises sharply," S&P Global Market Intelligence, May 31, 2023.

21. Daria Mosolova, "UK lenders report rise in household and company defaults," Financial Times, April 13, 2023.

22. US Federal Reserve, "Federal Reserve Board releases results of annual bank stress test, which demonstrates that large banks are well positioned to weather a severe recession and continue to lend to households and businesses even during a severe recession," press release, June 28, 2023.

23. Bank of England, "Stress testing the UK banking system: 2022/23 results," July 12, 2023.

6) 글로벌 금융산업 주도권, 아시아로 이동



향후 글로벌 금융산업의 양상과 규모가 한층 빠르게 변화할 것이다.

중국과 미국 은행들이 글로벌 은행 순위에서 상위를 독점하는 등 글로벌 금융산업에서 이미 근본적인 변화가 나타나고 있다. 그림 6을 보면 글로벌 100대 은행의 국가별 분포 상황을 알 수 있다. 향후 10년간 인도와 중동 은행들이 글로벌 100대 은행에 더 많이 진입하며, 글로벌 금융산업 주도권이 아시아와 중동 지역으로 넘어갈 것으로 예상된다. 인도 은행들은 강력한 경제 성장과 국내 인프라에 대한 대규모 투자에 힘입어 부단히 대차대조표를 확대하고 있으나, 국내 시장을 넘어 글로벌 무대로 진출해야 하는 큰 과제를 안고 있다. 한편 중동 국부펀드들이 글로벌 자금 흐름에 강력한 영향력을 행사할 것이다.

그림 6. 총자산 규모 기준 글로벌 100대 은행의 국가별 분포 상황



참조: 동그라미 크기는 각국별 글로벌 100대 은행의 총 자산 규모를 나타낸다. 아랍에미리트연합(UAE), 카타르, 홍콩, 오스트리아, 노르웨이, 핀란드, 덴마크는 각 1개 은행이 100대 은행 랭킹에 올랐다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Refinitiv database, August 2023

2. 은행 및 자본시장 부문의 미래를 형성하는 동인들



2024년 은행 및 자본시장 부문의 기존 사업모델은 앞에서 언급한 거시경제적 요인들 외에도 다각도에서 근본적이고 파괴적 요인들에 대응해 전환을 거쳐야 할 것이다(그림 7).

그림 7. 2024년 글로벌 금융자본시장 산업의 변화를 이끄는 동인들



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

경쟁 역학이 변화하고 있을 뿐만 아니라 전통적 은행에 도전하는 경쟁자들도 전례 없는 경쟁력을 갖춰 밀려들고 있다. 비금융 기관이 제공하는 서비스를 얼마든지 이용할 의향이 있는 고객들이 증가하고 있는 만큼, 은행들은 전통적 경쟁자뿐 아니라 새로운 경쟁자와 전례 없이 격한 전투를 벌여야 하는 입장이다.

특히 예금 부문은 격렬한 전장이 되고 있다. 소매은행은 더 높은 예금금리를 제공하는 디지털 은행과 경쟁해야 한다. 또 결제 부문에서는 디지털 지갑과 계좌이체 결제가 많은 국가에서 일반적인 결제 방식으로 자리잡고 있다. 후불결제(BNPL, 'buy now pay later'의 약자)도 신용카드를 대체하는 주류 결제 방식으로 확산되고 있다.

자본시장 및 투자은행 부문도 새로운 경쟁에 직면해 있다. 미국 월가 대표 투자은행들은 규모의 힘을 빌려 시장점유율을 확대하고 있으나, 전문 서비스로 무장한 유럽 은행들이 다시 전열을 가다듬고 있고 전문 부티크 업체들이 대형 딜에 참여하는 경우도 늘고 있다. 사모펀드도 신용 제공 및 인력 측면에서 더 큰 위협이 되고 있고 헤지펀드도 투자은행의 가치사슬에 더욱 깊숙이 침범하고 있다. 시장 인프라 측면에서는 전통적인 거래소들이 틈새 거래소 및 신흥시장의 거래소들과 경쟁에 직면해 있다. 이와 동시에 은행, 핀테크, 빅테크 기업들 간 관계가 급격히 진화하고 있다. 핀테크 업체들은 더 이상 적으로 간주되지 않고 전통적 은행들과 협업 구도를 이루는 경우가 일반적이다. 산업간 융합이 심화하는 만큼, 은행이 첨단기술 및 여타 비금융 산업의 프랜차이즈 브랜드들과 파트너십을 맺는 것이 고객 유치 및 유지를 위해 일반적인 사업 전략이 되고 있다.

또한 고객들의 금융 서비스에 대한 기대와 목소리도 높아지고 있다. 고객들은 개인적 소통을 해치지 않으면서도 디지털 경험 이 우선시되는 균형을 요구하고 있다.

전례 없이 높은 수준의 기술과 소셜미디어로 무장한 대중 사이에서 정보 민주화가 확산된 결과다. 고객들은 복수의 선택지를 제시하는 금융 환경에 익숙해져 있는 데다, 스마트폰 터치 한 번으로 다양한 플랫폼을 오가며 계좌를 이동하고 예금을 분산하기가 더욱 간편해지고 있는 만큼, 은행들은 이처럼 새로운 요구를 충족하지 않으면 살아남기 힘들다. 특히 젊은층 고객들은 일부 첨단기술 업체나 핀테크 플랫폼과 동일한 고도의 경험을 요구한다. 자산관리 고객들은 더 낮은 비용에 '옴니채널' 경험을 요구하고 있다. 기업 및 기관 고객들은 리스크 다각화를 위해 거래 은행의 수를 늘릴 의향을 보이고 있다.

금융산업 관련 규제 환경은 지역별로 다른 방향으로 움직이고 있다. 특히 유럽연합(EU)은 인공지능(AI)법을 제정하는 등 규제를 강화하는 추세다.²⁴ 그 결과 암호화폐, 디지털 자산, 개인정보보호, AI, 심지어 기후 리스크까지 전 세계 규제 환경이 통일되지 못하고 산발적인 양상을 보이고 있다. 하지만 각국 규제당국이 소비자 보호, 산업 회복력, 열린 경쟁에 초점을 맞추는 등 대체적으로 규제 감시는 강화되는 쪽으로 움직이고 있다. 은행의 대출 관행을 점검하고 소비자 보호 및 지원을 위한 노력을 강화하라고 촉구하는 규제당국과 정책당국이 전 세계적으로 늘고 있다.

게다가 바젤Ⅲ 규제 최종 개정안(endgame)에 따라 미국을 중심으로 전 세계 은행들의 자본 요건이 더욱 강화될 전망이다.²⁵ 이로 인해 프랍트레이딩(금융회사 자기계정거래) 등 일부 자본시장 활동을 지원하는 은행들의 능력과 소매은행들의 주택담보대출 시행 능력이 제한될 수 있다.

규제가 강화되면 특히 투자 및 대출 포트폴리오와 예금 믹스에 올인한 지방 및 소형 은행들이 큰 타격을 입을 수 있다. 2024년 한 해 상당수 은행들은 대출 기준을 강화하고 상업용부동산 대출 등 위험 자산뿐 아니라 안전자산인 미국 장기 국채까지 정리하며 대차대조표 다각화에 나설 것으로 예상된다.

한편 영국, 유럽, 호주, 사우디아라비아, 브라질, 멕시코 당국이 추진 중인 오픈뱅킹 규제는 데이터 공유를 가로막는 장벽을 제거해, 은행들이 고객들에게 더 많은 금융 상품 및 서비스 선택지를 제공할 수 있게 될 전망이다. 미국 소비자금융보호국(CFPB)도 비

24. European Parliament, "EU AI Act: first regulation on artificial intelligence," June 14, 2023.

25. Center for Regulatory Strategy US, [US Basel III Endgame: Key changes, impacts and where to begin.](#)

26. Rohit Chopra, "[Laying the foundation for open banking in the United States.](#)" Consumer Finance, June 12, 2023.

스한 규정을 검토 중이다.²⁶ 미국 소비자 보호 감시당국들은 बैं킹 업계의 AI 챗봇 활용 확산에 따른 위험에 대해 경고하기도 했다. 이처럼 자산 매각과 다각화, 규제 강화, 저수익 자산 정리 움직임 등이 맞물려 금융 업계 통합과 M&A가 가속화될 전망이다. 생성형 AI의 등장도 금융 업계를 전환시킬 중요 요인이다. 사실 AI와 자동화는 금융산업에 새로운 기술은 아니다. 금융 업계는 이미 수년간 머신러닝/딥러닝 알고리즘과 자연어처리(NLP) 기술을 활용해 거래를 자동화하고 위험관리를 현대화하며 투자 리서치를 수행해 왔다. 이렇게 거래 전주기에 걸쳐 다양한 기능을 자동화하는 데 거액을 투자했음에도 불구하고 여전히 사람의 수작업이 필요한 영역이 남아 있다. 하지만 마케팅 상품부터 코드까지 만들어 주는 LLM의 도움을 받으면 이러한 영역도 자동화가 가능하다. 생성형 AI는 비용 절감뿐 아니라 근로자의 생산성 향상에도 도움이 된다. 또한 이렇게 해방된 인적 자원은 혁신과 고객과의 소통 등 더욱 가치 있는 일에 매진할 수 있다.

다만 생성형 AI 활용을 대규모화하기까지는 시간이 걸린다. 단기적으로 2024년에 해결해야 할 가장 큰 과제는 다양한 활용 사례 중 가장 큰 효과를 낼 수 있는 지점을 파악하는 것이다. LLM의 효과는 조직마다 다르게 나타나기 때문에, 실제 도입 후 효과와 수반되는 리스크를 우선적으로 파악해야 한다.

AI 기술의 활용을 극대화하려면 올바른 데이터를 확보해 조직 전반에서 활용 및 공유될 수 있도록 해야 한다. 은행들은 수년간 데이터 역량을 구축해 왔으나, 이제 이러한 데이터에서 고객에 대한 총체적 관점을 담은 통찰력을 뽑아내는 것이 전례 없이 중요해졌다. 고객들은 결제, 현금 상태, 거래, 밸류에이션에 대해 실시간 데이터를 요구한다. 또한 오픈뱅킹이 전 세계적으로 확산되면서 전통적 은행들만의 전유물로 여겨졌던 경계가 갈수록 흐릿해지고 있다. 은행들은 기존 및 대체 데이터 세트에서 유의미한 통찰력을 얻는 것뿐 아니라 제3자 파트너들과 새로운 관계를 맺어 맞춤형 서비스, 맞춤형 금융상품 제공, 고객 경험 개선 등으로 새로운 가치를 창출해야 한다.

또 신기술의 확산으로 전에 없던 새로운 위험요인들이 등장하고 있다. 오픈뱅킹과 첨단기술 기업들과의 파트너십이 확산되면서 은행 인프라가 새로운 취약성과 사이버공격에 노출되고 있다. 은행이 서비스 제공업체와 파트너십을 맺고 이 서비스 제공 업체들은 또 벤더들과 파트너십을 맺으면서, 이른바 '제4자 리스크' 위험이 커지고 있다. 뿐만 아니라 생성형 AI가 대중화되면서 딥페이크(deepfake)가 더욱 정교화되는 등 이러한 위험은 첨단기술의 발전과 더불어 진화 속도가 가속화되고 있다. 결론적으로 위험 요인들이 빠르게 진화하면서 고객 신뢰를 유지하는 데 큰 장애물로 작용하고 있다.

기후변화도 은행 및 자본시장 업계가 무시할 수 없는 요인이다. 은행들은 핵심 금융 중개인으로서 기후변화를 막는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 녹색 금융과 탄소시장을 통해 기후 혁신을 지원할 수 있고, 탄소 수집과 저장 및 제거 기술을 개발하는 스타트업에 초기 자본을 제공할 수도 있으며, 신흥국의 탄소 프로젝트 개발업체들에 자금을 직접 지원할 수도 있다.

인력 관리도 향후 은행들의 성패를 좌우하는 요인이다. 금융 업계에서도 첨단기술 부문 인력 유치 경쟁이 뜨거울 전망이다. AI에서 비롯되는 혁신이 가속화되는 만큼, 외부에서 전문 인력을 영입하거나 내부 직원들을 교육시키는 데 대규모 투자를 해야 할 수 있다. 시장 불확실성이 증대하는 만큼 은행들은 가용한 지식과 자원을 모두 활용해 고객이 요구하는 서비스를 제공해야 한다. 또 여타 산업과 마찬가지로, 은행들도 구성원들이 기업 정체성에 충분히 공감하고 하이브리드 업무 환경 속에서도 소속감을 유지할 수 있는 조직 문화를 조성해야 한다.

지금까지 언급한 미래 형성 동인들에 효과적으로 대처하기 위해 은행들은 민첩성을 기본으로 갖추고, 과감하고 결단력 있고 창의적이지만 금융 중개인으로서의 정체성에 충실한 궤적을 그릴 필요가 있다.

26. Rohit Chopra, "Laying the foundation for open banking in the United States," Consumer Finance, June 12, 2023.

3. 은행 및 자본시장 부문별 현황 및 전망

1) 소매금융: 첨단기술 접목한 '맞춤형 고객경험'이 성공 열쇠



소매금융 업계는 생성형 인공지능(generative AI)을 도입하고 데이터 분석 역량을 강화하기 위한 최상의 방법을 모색하고 있다.

또한 자본조달 비용 상승, 디지털 은행들과 경쟁, 맞춤형 서비스에 대한 수요 급증 등 여러 가지 과제를 안고 씨름하고 있다. 하지만 소매금융 고객들은 복수의 선택지를 제시하는 금융 환경에 익숙해져 있는 데다, 다양한 플랫폼을 오가며 계좌를 이동하고 예금을 분산하기가 더욱 간편해지고 있는 만큼, 업계의 고민이 깊어지고 있다. 게다가 임베디드 금융(embedded finance)*과 오픈뱅킹(open banking)*이 빠르게 성장하면서, 고객들이 알고 있는 소매금융의 면모가 완전히 변하고 있다.

2023년 초 미국 지역은행들의 연이은 파산으로 글로벌 은행권이 한바탕 소요 사태를 겪은 후 예금 유출 양상은 대부분 안정화됐지만, 당시 은행권을 뒤흔든 위험 요인들은 여전히 남아 있다. 먼저 금리가 상승하면서 신규 대출과 채용자 증가세가 둔화되고 있다. 또 소매금융 고객의 결제 연체로 인해 오토론, 신용카드, 소비자 대출 등의 연체율도 상승하고 있다. 이에 전 세계 은행들은 채무 불이행이 증가할 것에 대비해 완충장치를 강화하고 있다. 예를 들어, 캐나다의 5대 은행은 올해 1분기(1~3월)에 대손충당금을 전년 대비 13배나 늘렸다.²⁷ 전 세계 은행들은 2024년까지 대출 기준을 강화하고, 나아가 서브프라임 오토론과 상대적으로 위험도가 높은 홈에쿼티론(home equity loan)*을 매각 정리하는 등의 방식으로 대차대조표를 강화하는 움직임을 보일 수 있다. 이러한 다양한 도전 과제들로 인해 2024년 전 세계 소매금융 업체들은 저마다 상이한 영향을 받을 것이다. 어떤 은행이 가장 큰 압박을 받게 될 것인가? 고객에게 더 많은 가치를 제공하려면 사업모델을 어떻게 재편해야 하는가? 고객 충성도를 다시 끌어올리고 거래 시점 이후에도 고객에게 서비스를 제공하기 위해 어떠한 기회를 모색해야 하는가?

*임베디드 금융(Embedded Finance)이란 비금융회사가 금융회사의 금융상품을 중개 및 재판매하는 것을 넘어서 자사 플랫폼에 핀테크 기능을 내재화(embed)하는 것을 말한다. 이는 입출금계좌 서비스, 전자지갑 및 결제, 대출 등의 금융 서비스를 비금융회사에서 번들(bundle) 형식으로 다른 서비스와 함께 제공하여 본업인 온라인 제품 판매, 서비스를 수행하면서 동시에 금융상품과 서비스를 제공하여 금융수익을 추가로 획득하는 방식이다. 금융기관이 제공하는 수단을 직접 이용하지 않아도 결제를 할 수 있는 각종 페이 간편결제, 식음료 전문점의 모바일 앱 주문 및 선불카드 결제, 차량 내 간편 결제 서비스, 완성차 업체의 자체 보험 서비스 등이 있다. 출처: 자본시장연구원, 자본시장포커스 2021-15호 "임베디드 금융의 성장과 규제", 2021.07.26

*오픈뱅킹(Open Banking)은 핀테크 사업자와 금융회사가 금융결제 서비스를 원활하게 소비자에게 제공할 수 있도록 금융회사 등이 핵심 금융서비스를 신뢰할 수 있는 제3자 기관에 표준화된 응용프로그램 인터페이스(Open API)로 제공하는 개방형 금융결제 인프라를 뜻한다. 국내 오픈뱅킹의 특징은 핀테크 회사 등이 합리적인 비용으로 은행결제망을 이용할 수 있는 공동형 플랫폼으로 구축되었다는 것이다. 오픈뱅킹 시스템 단일접속으로 전체 참가 금융회사에 접속하는 효과를 가진다. 이를 통해 은행 계좌 잔액조회, 거래내역 조회, 이체 등의 기능을 효율적인 API 인프라를 활용하여 편리하게 구현할 수 있다. 출처: 금융결제원, "오픈뱅킹 운영 및 추진현황", 2020.07.06

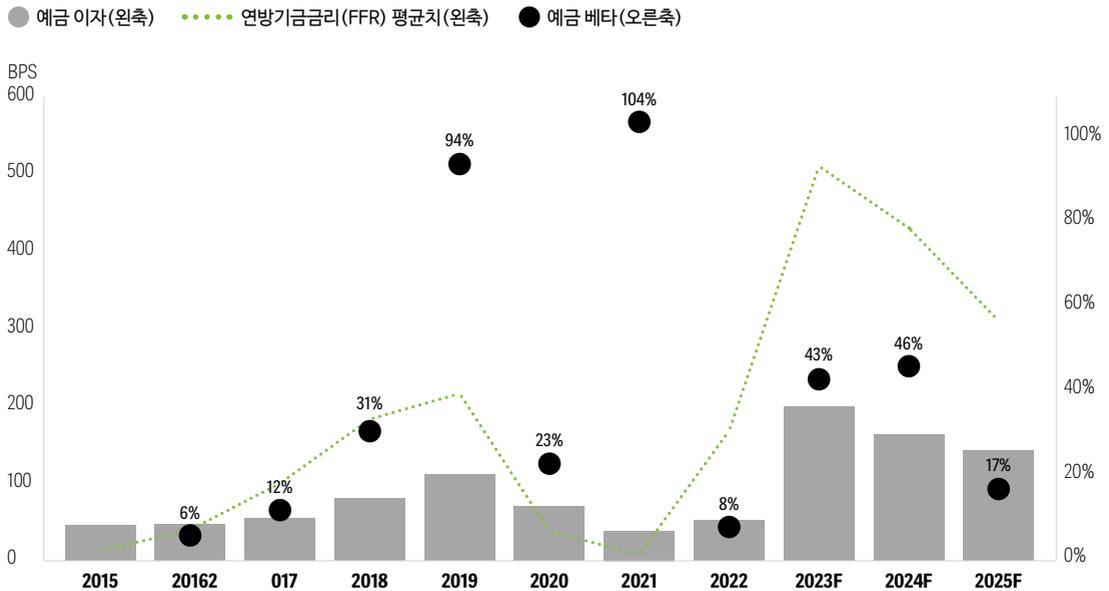
*홈에쿼티론(Home Equity Loan)은 1차 주택담보대출(모기지론) 이후 남은 잔존 담보가치를 활용한 2차 주택담보대출을 말한다.

27. Jaren Kerr, "Canada's big banks log 13-fold rise in loan loss provisions," Financial Times, May 28, 2023.

예금 유치 경쟁은 지속된다

글로벌 예금 흐름은 2023년 2분기에 안정을 회복했으나, 은행이 예금을 유치하기 위해 드는 비용은 갈수록 증가할 것이다. 일례로 미국 은행들의 이자부 예금(정기예금, 적금, 시장금리부 수시입출식 예금 등 포함)의 비용 부담은 2023년 상반기 말 기준 2.1%로, 1년 전 0.2%에 비해 무려 192베이스포인트(1bp=0.01%포인트) 상승했다.²⁸ 이러한 상승세는 올해 초 미국 지역은행 줄파산 이후 예금 유치가 한층 중요해지면서 가속화됐다. 이에 따라 앞으로 소매금융 산업은 정책금리가 하락하더라도 예금 비용을 낮추기 위해 고전해야 할 것이다(그림 8).

그림 8. 미국 정책금리가 하락하더라도 예금 베타*는 하락할 전망이다
미국 은행 산업의 평균 예금이자 및 예금 베타



참조: F는 전망치를 뜻함. / 2022년까지 연방기금금리 수치는 FRED 인용, 2024~2025년 전망치는 2023년 3월 22일 연방공개시장위원회(FOMC) 전망치 인용.
출처: Deloitte Center for Financial Services estimates based on S&P Market Intelligence data, FRED, and FOMC projections.

*예금 베타(deposit beta): 단기(기준) 금리 변동에 대한 예금 이자율 변화의 민감도. 예금 베타가 하락하는 것은 은행이 금리 변화를 예금 이자율에 반영하는 정도가 낮아지는 것을 의미하며, 반대로 예금 베타가 높아지는 것은 은행이 금리 상승을 예금에 더 많이 반영해야 하는 등 취약해지는 상황을 보여준다.

소매금융 고객들은 더 높은 예금이자를 요구하고 있으며, 상당수는 이미 금리가 더 높은 정기예금으로 갈아탔다.²⁹ 일부 미국 증권사는 고객의 '유보 현금'(held-away cash), 주로 은행 계좌에 예치돼 있지만 고객의 자산 포트폴리오에 나타나지 않는 이러한 현금을 유인하기 위해 은행 예금보다 금리가 더 높은 신규 서비스를 제시하고 있다.³⁰ 디지털 बैं킹도 예금 유치 경쟁을

28. Tim Partridge, Richard Rosenthal, Val Srinivas, and Abhinav Chauhan, [Higher deposit costs will challenge banks, even after interest rates drop](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

29. Nathan Stovall, Syed Muhammed Ghaznavi, and Zain Tariq, "CDs jump at US banks as institutions market increasingly higher rates," S&P Global Market Intelligence, April 28, 2023.

30. Bernadette Berdychowski, "What's next for Tampa startup after its bank collapsed," Tampa Bay Times, April 3, 2023.

가열하는 요인이다. 디지털 전용 은행들은 양도성예금증서(CD) 금리를 계속 인상하고 있을 뿐만 아니라 중도해지에 따른 불이익이 없는 CD 상품을 제공하는 등 기존 금융상품에도 변화를 꾀하고 있다. 미국 앨라이파이낸셜(Ally Financial)과 골드만 삭스(Goldman Sachs)의 마커스(Marcus) 등과 같은 일부 온라인 은행들은 '예금 이탈 사태'에 시달렸던 일부 지역 및 중형 은행들과 정반대로 2023년 상반기 총 예금액이 증가했다.³¹ 전통적 은행의 지원을 받는 이러한 디지털 은행과 핀테크 업체들은 2023년 3월 은행권을 강타한 '안전 도파' 사태의 승자였다.³² 핀테크 기업 머큐리(Mercury)를 지원하는 초이스파이낸셜 그룹(Choice Financial Group)은 올해 1분기 예금 규모가 17% 증가했고, 소파이(SoFi)와 바로뱅크(Varo Bank)도 분기 예금 규모가 각각 37% 및 43% 증가했다.³³

유럽에서는 회사채와 자산유동화증권(ABS) 이자가 치솟자 오토론을 위한 대체 자금원을 찾는 자동차 제조사들이 늘고 있다. 그 결과 더 높은 예금 이자율을 제공³⁴하는 자동차 제조사들이 전통적 은행의 경쟁자로 떠오르고 있다.³⁵

일부 유럽 은행들은 중요도가 떨어진다고 판단하는 예금을 유치하기 위한 비용을 지불하기를 꺼리기 때문에, 더 높은 이자율을 찾아 이탈하는 예금 고객이 늘고 있다. 유럽 대형 은행들은 대부분 올해 1분기에 작년 같은 기간과 비교해 예금 순유출을 기록했다.³⁶ 머니마켓펀드(MMF)도 높은 인플레이션 환경에서 더 높은 현금 투자 수익률을 찾는 고객들에게 인기가.³⁷

새로운 규정과 규제도 소매은행 업계에 부담이다. 특히 규제당국들은 자본 및 유동성 요건 강화, 이른바 '예금 고착도'(deposit stickiness)*에 대한 감독기구의 가정 재평가, 자본과 예금의 역학이 은행의 위험 모델링에 반영되는 방식에 대한 감시 강화 등을 우선시할 것으로 예상된다. 최근 은행 파산 사태로 규모와 안정성의 중요성이 부각됐고, 일부 은행들은 특정 자산 규모를 임계점보다 낮게 유지하려는 의지가 약할 수 있다. 이에 따라 금융산업 내 인수합병(M&A) 활동이 더욱 활발해질 수 있다. 특히 향후 M&A 열풍이 거세지면, 예금 고착도는 높지만 대출 플랫폼이 약한 은행들이 매력적인 타깃이 될 가능성이 크다. 일부 중형 및 지방 은행들도 저수익 자산을 매각할 수 있도록 외부 자본을 충분히 확보하기 위해 M&A 기회를 모색할 수도 있다.³⁸ 은행들은 자산관리와 보험서비스와 같은 추가적인 영역을 포함하도록 대화를 넓혀서 고객에게 예금 이상의 가치를 제공한다는 것을 상기시켜야 한다. 또한 데이터 분석을 활용하여 위험 고객 계좌를 식별하고 개별고객의 고유한 상황에 맞는 맞춤형 상품 및 가격 제시 솔루션을 창출해야 한다.³⁹

*예금 고착도(deposit stickiness)란 스트레스 상황에서 고객이 해당 예금을 계속 유지하는 경향을 다른 예금과 비교한 정도를 말한다. 일반적으로 소매금융 회사가 예금을 통해 자금을 조달 한 경우 이를 안정적이라고 여겼으나, 급격한 예금 인출 사태로 인한 위기가 발생하자 예금의 안정성이 화두로 부상하였고 이에 따라 고객 예금 종류별로 빠른 이탈 혹은 유지 정도를 비교하는 이른바 '고착도'에 대한 가정을 은행 위험 분석에 적용하게 되었다.

31. Gina Heeb, "Online banks winning fight for deposits," Wall Street Journal, June 3, 2023.

32. Kate Drew, "[BaaS banks outperform regionals in deposit fight.](#)" CCG Insights, May 18, 2023.

33. Ibid.

34. Monica Raymunt, Abhinav Ramnarayan, and Albertina Torsoli, "[Europe's carmakers are competing with retail banks for deposits.](#)" Bloomberg, July 3, 2023

35. Ibid.

36. Darragh Riordan and Marissa Ramos, "[Deposit outflows emerge at European banks.](#)," S&P Global Market Intelligence, June 15, 2023.

37. Val Srinivas and Abhinav Chauhan, "[End of cheap deposits: Implications for banks' deposit betas, asset growth, and funding.](#)" Deloitte, 2022, p. 5.

38. The Economist, "[Why America will soon see a wave of bank mergers.](#)," April 20, 2023.

39. Srinivas and Chauhan, "[End of cheap deposits.](#)" p. 5.

대출 둔화 속 미상환 증가 위험

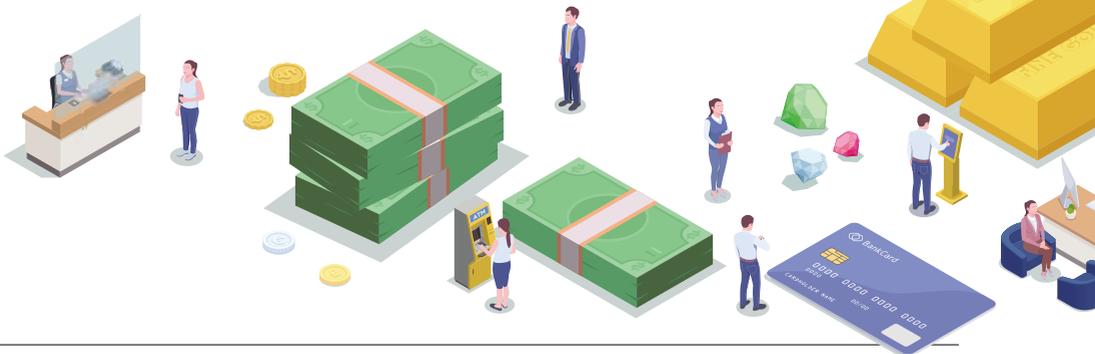
금리 상승, 끈질긴 인플레이션, 가계재정 악화 등으로 은행의 대출 사업이 압박을 받고 있다. 상당수 은행은 순이자수익이 개선됐지만, 미상환 건수가 증가할 조짐을 보이고 대손충당금 부담이 수익성에 미치는 악영향이 커지고 있다. 또 미국에서 지난 10월 학자금 대출 상환이 재개되면서 가계재정 스트레스가 커져 소비지출이 위축될 가능성이 있다. 결과적으로 은행은 고객들에게 더욱 적극적으로 다가가 부채 관리를 도울 수 있는 금융자문 기반 모델에 초점을 맞출 필요가 있다.

미국 은행들은 대출 증가세 둔화를 예상하고 소비자 대출 채무 불이행이 증가하는 상황에 대비해야 한다. 지난 1분기 신규 주택담보대출 건수가 전년 동기 대비 56% 줄며 20년 만에 최저 수준으로 떨어지자, 일부 은행들은 주택대출에 대한 익스포저를 줄이기 시작했다.⁴⁰ 게다가 조만간 미국 금융 규제당국이 은행 자본 규정을 개편하면서 자본 요건이 더욱 엄격해질 전망이다.⁴¹ 이러한 변화로 인해 최초 주택구매자 및 소외계층 주택구매자들에 대한 은행 대출 실행 능력이 제한될 수 있다.⁴²

유럽도 주택담보대출 및 소비자 대출 수요가 약화될 것으로 보이는 한편 신용 여건이 경색되면서 소비지출과 경제 성장이 제약을 받을 수 있다.⁴³ 아시아태평양 지역 또한 대출 수요가 위축돼 상당수 은행들이 새로운 수익원을 모색하고 있다. 예를 들어 중국 본토의 은행들은 고령층 고객이 대출을 상환하지 못할 경우 자녀가 대출을 상속받는 릴레이 대출이나 결혼하지 않은 커플에게 공동 대출을 시행하는 등의 방식으로 주택담보대출 수요를 끌어올리려는 노력을 펼치고 있다.⁴⁴ 후주의 주요 은행들은 아예 주택담보대출 사업을 축소하고 상업 대출 사업으로 초점을 전환하고 있다.⁴⁵

각국 정부와 규제당국들도 은행들의 대출 관행에 대한 감시를 강화하고, 은행들에게 소비자 지원을 강화할 것을 촉구하고 있다. 미국 소비자금융보호국(CFPB)은 주택담보대출 승인 마감 단계에서 대출자에게 불합리하게 부과되는 이른바 '쓰레기 수수료'(junk fee) 단속에 초점을 맞추고, 주택담보대출 및 오토론 위험을 완화하기 위한 노력을 펼치고 있다.⁴⁶ 한편 영국 규제당국은 주택담보대출 투명성을 강화하는 규정을 마련했고,⁴⁷ 한국 금융당국은 기존 금융회사의 시중은행 전환 규정을 완화해 은행 독과점 문제를 해결하려는 조치에 나섰다.⁴⁸

또 은행들은 신용 위험 모델을 개선하는 데도 힘을 쏟아야 한다. 임대료 지급 어려움, 깃(gig) 경제 소득, 공공금 납부 어려움 등 대체 데이터를 활용하면, 신용 이력이 없어 이른바 신용 사각지대에 놓인 소비자들을 수용할 수 있다. 또한 자동차 대리점에서 바로 오토론을 승인할 수 있는 기술 등 대출 절차에 도입할 수 있는 임베디드 금융 도구의 개발을 확대할 수 있다.



40. ATTOM, "Home-mortgage lending across U.S. falls to more than 20-year low in first quarter," press release, June 1, 2023.

41. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Agencies request comment on proposed rules to strengthen capital requirements for large banks," press release, July 27, 2023.

42. Paige Smith and Katanga Johnson, "Bank capital rules risk shutting out first-time homebuyers," Bloomberg, July 27, 2023.

43. Iain Withers, Valentina Za, and Jesús Aguado, "European banks flag bad loan risks as global economy falters," Reuters, July 26, 2023.

44. Amy Hawkins and Helen Davidson, "Chinese banks try to revive housing market with mortgages for 95-year-olds," The Guardian, March 1, 2023.

45. Byron Kaye, "Analysis: Australian banks' bid to shake mortgage reliance brings new risks," Reuters, May 16, 2023.

46. Rohit Chopra, "The CFPB intends to identify ways to simplify and streamline the existing mortgage servicing rules," CFPB blog, June 15, 2023.

47. John Marr, "Consumer duty: the journey continues..." UK Finance blog, March 8, 2023.

48. Shinye Kang, "New players can enter Korea's banking sector for first time in 30 years," Bloomberg, July 4, 2023.

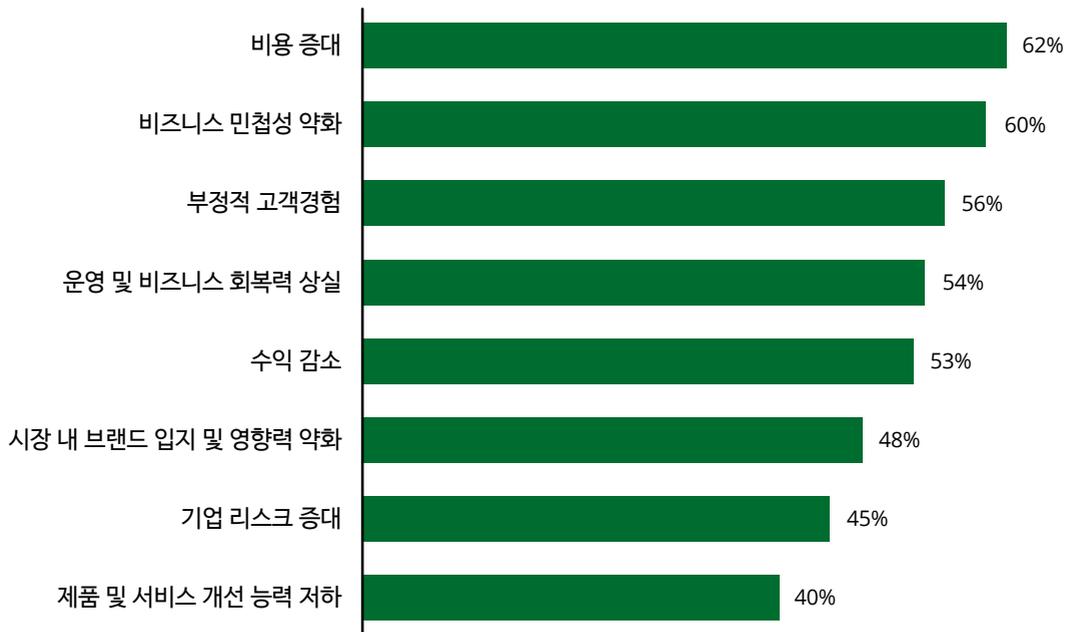
고객 자문 서비스가 생존 열쇠

글로벌 은행들은 이제 브랜드 인지도에만 의존해서는 고객 기반을 확대할 수 없다. 고객 충성도의 개념을 재정립하고, 고객이 누릴 수 있는 지원과 선택지를 강화해 고객 관계를 고도화해야 한다.

이를 위해 은행들은 소비자가 금융 니즈를 해결하기 위해 '가장 먼저 찾는 허브'(go-to hub)의 역할을 수행할 수 있어야 한다. 특히 2024년 경제 불확실성이 더욱 무거운 부담으로 작용할 전망이다 만큼, 소비자의 금융 니즈가 증가할 수 있다. 하지만 최근 서베이 결과, 지난 2022년 1월부터 2023년까지 상당수 미국인들의 재정 건전성이 크게 악화됐음에도 불구하고, 같은 기간 주거래 은행으로부터 안내나 조언을 받았다는 응답자는 21%에 그쳤다.⁴⁹ 은행이 제공하는 자문 서비스로 문제나 요구를 해결한 고객은 그에 상응하는 충성도를 보여줄 가능성이 크다. 실제로 서베이 결과 은행으로부터 재무 자문을 받은 응답자 중 약 절반이 해당 은행에서 신규 계좌를 개설했다.⁵⁰

은행들은 또한 고객경험을 맞춤화하고 고객 생애주기 가치를 심화하기 위해 고객 데이터를 어디에 활용해야 할지도 고민해야 한다. 고객 맞춤화 서비스는 글로벌 은행 리더들의 우선순위 과제가 된 지 꽤 오래됐다. 하지만 레거시 시스템, 개인정보보호 침해 우려, 데이터 부족, 맞춤형 경험을 설계할 수 있는 데이터 수집 능력 부족 등으로 인해 큰 진전을 보이지 못하고 있는 실정이다. 그 결과 글로벌 은행 3곳 중 2곳은 특정 시점을 제외하고는 고객의 상황에 대한 맥락을 파악하지 못하고 있는 것으로 나타났다.⁵¹ 이는 고객경험에 부정적 영향을 줄 뿐만 아니라 재무 성과와 금융사기 탐지에도 악영향을 준다(그림 9).

그림 9. 고객 맞춤화 목표를 달성하지 못했을 때 나타나는 부정적 영향



출처: Fair Issac Corporate report, March 2023.

49. J.D. Power, "U.S. retail bank customers: stressed and looking to their bank for help, J.D. Power finds," press release, March 30, 2023.

50. Ibid.

51. Fair Isaac Corporation, "Unlocking hyper-personalization at hyper-scale," accessed September 25, 2023.

은행들은 거래 데이터를 분석해 다각도의 고객 접점에서 예측 통찰력을 제공할 수 있는 첨단 모델링 도구에 대한 투자를 확대해야 한다.

또한 첨단 AI 역량을 활용하면 더욱 풍부한 맞춤형 자산 서비스를 제공할 수 있다. 결국 은행이 추구해야 할 궁극적인 목표는 고객 한 명 한 명을 하나의 세그먼트로 보는 단계까지 초맞춤화를 발전시키는 것이다.⁵² 예를 들어, 대출 상품을 찾는 고객이 다른 대출 플랫폼을 알아보기 위해 주택담보대출 신청을 철회한 것을 발견하면, 은행은 컨설턴트를 해당 고객에게 배치해 타 대출 플랫폼보다 경쟁력 있는 금리와 맞춤형 서비스를 제공할 수 있다.⁵³

은행들은 또한 상품 중심 사업모델에서 벗어나 소비자 중심 조직으로 거듭날 필요가 있다. 금융산업 내 경계가 불분명해지는 데다, 다른 영역에서 경험한 서비스를 소매금융에서도 기대하는 고객들이 늘고 있다. 일부 고객들은 비금융 기관을 이용하는 것을 오히려 더 편하게 여기기도 한다. 은행 리더들은 비금융 기관들의 고객 소통 방식을 배우고 보다 차별화되거나 총체적인 방식으로 고객 서비스를 제공할 수 있는 새로운 기회를 모색할 필요가 있다. 예를 들어 미국 금융서비스 회사 노스웨스턴 뮤추얼(Northwestern Mutual)은 데이팅 앱을 벤치마킹해 각각의 고객에게 그들의 니즈를 가장 잘 충족시켜줄 수 있는 금융 컨설턴트를 연결해주는 ‘매치메이킹 알고리즘’을 설계했다.⁵⁴

프랜차이즈 브랜드와 전략적 파트너십을 맺는 것도 고객 유치 및 유지를 위한 강력한 수단이 될 수 있다. 특히 제3자 기관과 협력해 이벤트성 고객 혜택을 제공하면 효과적이다. 예를 들어, 캐피털 원(Capital One) 카드 발급 시 인기 콘서트 투어 티켓 사전 예약 이벤트를 론칭하자, 음악 팬 수백 명이 소셜미디어에서 이벤트를 공유해 일종의 자동 마케팅 효과가 나타났다.⁵⁵ 이처럼 बैं킹과 관련 없는 새로운 혜택이 고객의 주거재 금융서비스 기관 선택 시에 큰 영향을 미치는 요인이 되고 있다. 다만 이 같은 브랜드 스폰서십에 수반되는 리스크도 고려해야 한다.



52. Plaid, [“Tech Talk: Unlock the future of banking personalization to win and retain customers.”](#) Plaid blog, July 23, 2023.

53. Ibid.

54. Garret Reich, [“8 inspirational ideas for banks from other industries.”](#) The Financial Brand, January 12, 2022.

55. Jasmin Baron, [“Capital One cardholders can get early access to Taylor Swift concert tickets — here are the best cards to consider if you want to get in on the presale.”](#) Business Insider, April 19, 2023.

기술 발전과 혁신을 심분 활용하라

은행은 첨단 기술을 활용해 위험을 축소하고, 운영을 간소화하고, 새로운 사기 방지 안전장치를 제공함으로써 고객과의 신뢰관계를 구축할 기회를 모색해야 한다.

특히 세계 각지에서 본인의 금융정보에 대한 개인의 통제권을 강화하는 오픈뱅크 이니셔티브가 동력을 얻고 있다. 영국, 유럽, 호주, 사우디아라비아, 브라질, 멕시코 등 규제당국과 중앙은행들이 데이터 공유를 가로막는 장벽을 계속 허무는 작업을 진행 중이다. CFPB가 고객의 개인정보 통제권을 강화하는 새로운 규정을 고려 중인 만큼, 미국 시장에도 오픈뱅크 열풍이 불 것으로 예상된다. 새 규정이 마련되면 3P 기업들이 응용프로그램 인터페이스(API)를 통해 고객 데이터 접근 동의를 구할 수 있어, 예산계획, 재무관리, 대출 등 맞춤형 서비스를 강화할 수 있다. 대형 은행들도 지방 은행과 신용협동조합 등 타 기관으로부터 데이터를 공유 받아 자체 사업을 성장시키는 데 활용할 수 있다.⁵⁶

은행들은 또한 디지털 신원 발행 및 인증을 위한 새로운 방법도 개발해야 한다. 특히 실제 또는 가상의 인간을 흉내내는 딥페이크(deepfake)가 늘어나는 만큼, 신원 관련 기술이 매우 중요해졌다. 또 디지털 지갑(digital wallet)의 도입이 확대되면서 안전장치의 필요성이 더욱 부각되고 있다. 북유럽과 캐나다에서는 상당수 금융기관들이 '뱅크ID(BankID)와 '인터랙 베리파이드'(Interac Verified) 시스템⁵⁷을 개발해 브랜드 이미지와 고객 신뢰도를 크게 개선했다. 디지털 경제에서 신뢰 기관으로 거듭난 셈이다. 사용자 개인의 터치스크린, 모바일 앱, 자판 사용습관 등을 분석하는 행동 생체인식 기술 등 생체인식 기술도 금융사기와의 싸움에서 갈수록 중요한 역할을 하고 있다.

또한 단기적으로는 생성형 AI가 위험 대응, 컴플라이언스, 운영 효율화 등 많은 이점을 가져다줄 것이다. 일례로 은행들은 금융상품 인수(underwriting) 절차를 간소화하면서도 정확도를 높이고, 정보 기입이 누락됐거나 불완전할 경우 대화형 AI 톨이 즉각 대출자에게 알림을 보내는 등의 방식으로 AI를 활용해 주택담보대출 신청 경험을 개선할 수 있다.

일부 은행들은 이미 생성형 AI를 활용해 고객 지원 서비스를 강화하는 시범 사업을 론칭했다. 네덜란드 ABN암로(ABN Amro)는 직원 200명이 고객과의 대화를 요약하는 데 생성형 AI를 활용하고 있으며, 실시간으로 고객 불만사항을 해결하기 위한 고객 데이터를 수집하고 있다.⁵⁸ 스웨덴 클라르나 은행(Klarna Bank)은 전 직원에게 생성형 AI 언어 모델 사용을 지원하고, 이를 직접 경험하게 하고 있다.⁵⁹ JP모간 체이스(JPMorgan Chase)는 생성형 AI 톨로 인해 2023년 말까지 미화 15억 달러에 달하는 가치가 추가로 생성될 것으로 추산했다.⁶⁰ JP모간의 소매은행 사업부는 AI를 활용한 신용카드 업그레이드 등 맞춤형 서비스를 확대해 이미 성과를 얻고 있다.⁶¹ 하지만 AI는 새로운 윤리 및 보안 리스크를 수반하기 때문에, 상당수 금융기관들이 여전히 고객 애플리케이션에 AI를 내재화하기를 주저하고 있다. CFPB는 생성형 AI를 활용하는 은행들이 사용자의 질의에 '즉각 올바른 대답'을 제공하지 못할 수 있다고 경고하며, 소비자보호법 위반 소지도 있다는 우려를 표했다.⁶² 하지만 은행들이 생성형 AI를 안전하게 활용하는 법을 터득하면, 챗봇이 고객과 더욱 디테일하고 이해하기 쉬운 대화를 할 수 있고, 사용자 개인의 콘텐츠 소비 습관에 맞춘 맞춤형 마케팅 캠페인을 펼칠 수도 있으며, 주택담보대출 시행 절차를 간소화해 대기시간을 줄일 수도 있다.

56. Evan Weinberger, "Open banking rule backers push CFPB to expand eligible data sets," Bloomberg, April 7, 2023.

57. Finextra, "Banks must act now to embed themselves in the digital identity market," February 1, 2023.

58. Ryan Browne and MacKenzie Sigalos, "Big banks are talking up generative AI. — but the risks mean they're not diving in headfirst," CNBC, June 13, 2023.

59. William Shaw and Aisha S. Gani, "Wall Street banks are using AI to rewire the world of finance," Bloomberg, May 31, 2023.

60. Catherine Leffert, "JPMorgan Chase aims to create \$1.5 billion in value with AI by yearend," American Banker, May 30, 2023.

61. Ibid.

62. Consumer Financial Protection Bureau, "CFPB issue spotlight analyzes 'artificial intelligence' chatbots in banking," press release, June 6, 2023.

2) 소비자 지급결제: 변화하는 생태계 영역을 넘나드는 경쟁력이 관건

소비자 지급결제 부문은 여러 요인들에 의해 빠르게 진화하고 있다. 디지털 지급과 고속 지급결제(faster payment) 시스템이 등장하면서 전통적 지급결제 방식이 구시대의 유물로 전락하고 있다. 그럼에도 신용카드는 여전히 활발히 사용되고 있고 후불결제(BNPL, buy now pay later) 덕분에 온/오프라인 판매 시점에 신용 이용이 더욱 활성화됐다. 아랍에미리트연합(UAE)의 '인스턴트 페이먼트 플랫폼'(Instant Payment Platform)과 인도의 '통합결제 인터페이스'(Unified Payments Interface, UPI) 등 각국 정부 또한 디지털 고속 지급결제를 활용해 금융 포용성을 적극 확대하고 있다.⁶³

하지만 현금에서 디지털 지급결제로 전환하는 과정은 국가와 지역별로 상이한 성숙도를 보이고 있다. 노르웨이와 네덜란드 등은 이미 수년간 선진국 중에서도 디지털 지급결제의 선구주자로 꼽히고 있다. 신흥국에서는 중국, 인도, 브라질 등이 앞서 나가고 있다. 반면 유럽과 아시아태평양 지역은 경제 규모가 꽤 큰 편임에도 불구하고 현금 없는 결제로의 전환에서 뒤처지고 있다.⁶⁴

이러한 격차에도 불구하고 소비지출, 특히 여행 지출이 회복하면서 카드사와 지급결제망 사업자가 호황을 맞고 있다. JPMorgan Chase는 2023년 2분기 신용카드 및 체크카드 결제가 7%, 카드론이 18% 각각 증가했다고 발표했다.⁶⁵ 마스터카드(Mastercard)도 해외 여행과 크로스보더 지출 덕분에 2023년 2분기 미화 기준 글로벌 총 거래액이 2조 3,000억 달러로 전년 대비12% 증가했다고 발표했다.⁶⁶

하지만 가게 부채가 늘어나고 있기 때문에, 소비자들을 대상으로 하는 카드사들의 신용 위험이 증대하고 있다. 미국 소비자들이 가장 많이 사용하는 지급결제 방식은 신용카드로 2022년 전체 지급결제 방식 중 31%를 넘었다.⁶⁷ 미국 소비자들의 신용카드 빚은 2023년 2분기 1조 달러를 넘어, 2003년 이후 최고액을 경신했다.⁶⁸ 같은 기간 30일 이상 연체 건수는 7.2% 늘어 2012년 이후 최고치를 기록했다.⁶⁹ 미국 학자금 대출 상환 유예가 2023년 9월에 종료되면서, 가게 저축이 동나고 신용카드 결제액 상환 능력이 악화되고 있다.

이와 동시에 카드 업계 가치사슬에 속한 기업들은 사업모델의 변화하는 경제학을 면밀히 파악해야 한다. 예를 들어 미국 규제당국은 신용카드 결제 수수료를 낮추는 규정을 마련할 계획이다. 한편 각국 정부는 국내 및 크로스보더 지급결제 흐름을 더욱 효율적으로 만들기 위해 자체적 신용카드 네트워크를 구축하고 양자 계약을 체결하고 있다. 이 가운데 계정간(A2A) 실시간 지급결제망이 부상하면서 직불카드 거래량은 위축되고 있는 반면, 소프트웨어 업체들이 결제까지 포함한 서비스를 내놓으면서 매입사(merchant acquirer)들의 수익이 악영향을 받고 있다.

이처럼 혼재된 신용카드 업계 가치사슬의 역할 속에서 지급결제 기관들이 2024년과 그 이후 수익을 늘리려면 어떻게 해야 하는가? 소비자들에게 가치를 제공하고 경쟁력을 강화하려면 가치 창출 방식을 어떻게 재편해야 하는가?

63. Jean Sideris and Rawad Nasser, "The rise of domestic card schemes – taking back control of payments?," The Paypers, June 16, 2023.

64. Tsubasa Suruga, "Thailand, Japan and Vietnam lag in Asia's digital payments rush," Nikkei Asia, April 12, 2023.

65. JPMorgan Chase, "Second Quarter 2023 Results," July 14, 2023.

66. Mastercard, "Second Quarter 2023 Financial Results Conference Call," July 27, 2023.

67. Emily Cubides and Shaun O'Brien, "2023 Findings from the Diary of Consumer Payment choice," Federal Reserve Bank of San Francisco, May 5, 2023.

68. Federal Reserve Bank of New York, Quarterly report on household debt and credit, August 2023.

69. Ibid.

카드 결제 수수료의 경제학, 새로운 위협에 직면

소매업체들은 수년간 신용카드사들에 결제 수수료를 낮추라는 압박을 가해 왔으나, 이제 카드 수수료는 각국 정부의 개혁 어젠다에까지 오르게 됐다.

미국 조 바이든 정부는 '신용카드 경쟁법'(CCCA, Credit Card Competition Act) 법안을 지난 6월 상하원에 재상정했다. 이 법안은 소매업체들이 카드 수수료를 낮출 수 있도록 카드사 선택 범위를 확대하는 것을 골자로 하고 있다.⁷⁰ 일부 소매업체들은 신용카드 결제 시 추가요금을 부과하는 방식으로 카드 수수료 비용을 소비자들에게 일부 전가하고 있다. 정책입안자들은 카드사들 간 경쟁이 확대되면 소매업체들의 카드 수수료 비용이 줄어 소매 가격도 낮아질 것이라 기대하고 있다. 하지만 법안이 통과된다면 기존 결제망과 카드 발급사들이 회원들에게 제공하는 혜택이 줄어들 수 있다. 각종 혜택을 제공하는 데 드는 비용은 카드 수수료 수익으로 충당되기 때문이다. 또 카드 수수료 수익이 줄어들면 발급사들은 신용 접근이 어려운 소비자들에게 카드를 발급할 인센티브도 줄어든다.

게다가 소매업체들이 카드 수수료로 비용을 아낀다 해도 소매 가격을 낮출지 의문이다. 카드 네트워크와 발급사들 간 가격 경쟁이 촉발되면 거래 수익만 줄고 소비자들에게 제공되는 카드 상품의 품질만 악화될 수 있다.

유럽에서는 카드 수수료가 큰 논란이 되지 않지만, 인도 등 여타 국가에서는 카드사들 간 경쟁을 확대하는 방안이 다시금 재조명되고 있다. 인도 중앙은행(RBI)은 2023년 10월부터 신용카드 발급사들이 2개 이상의 네트워크에서 카드를 발급하도록 의무화했다.⁷¹ 이에 따라 신용카드 네트워크와 주요 발급사들 간 독점적 협의 관행이 종식될 것으로 전망된다.

정부 지원 지급결제 시스템으로 국제적 분열 심화

국제 지급결제망의 독점을 피하고자 자체적 신용카드 네트워크를 구축하고 있는 각국 정부는 시민들의 지급결제 편리와 비용 효율성을 개선하기 위해 소비자 지급결제 현대화 방식을 모색하고 있다.

70개 이상 국가에서 정부 허가와 지원을 받아 실시간 지급결제(RTP) 네트워크가 도입됐다. 미화 기준 최대 6,500억 달러에 달하는 글로벌 송금 시장도 비효율성을 해결하려면 정부의 개입이 중요하다.⁷² 세계은행(WB)에 따르면, 타국으로 200달러를 송금하는 데 드는 평균 비용이 2023년 1분기 기준 송금액의 6.25%에 달했고, 이러한 비용은 대부분 저소득층이 떠안게 된다.⁷³ 이는 유엔 지속가능개발목표(UNSDG)에서 2030년 목표치로 정한 3%의 두 배를 넘는다.⁷⁴

전 세계 어디에서나 공통적으로 이용할 수 있는 효율적인 크로스보더 송금 솔루션에 대한 니즈는 여전히 있지만, 각국 정부는 한 번에 한 국가와 자국의 RTP 시스템을 상호운영 가능하도록 양자 협약을 맺는 방식으로 대처하고 있다. 인도와 싱가포르가 각각의 고속 지급결제망인 UPI-페이-now(PayNow)를 연계해 양국간 저비용 고속 송금 시스템을 구축했다.⁷⁵ 최

70. Kristina Partinevelos, "The fight over a bill targeting credit card fees pits payment companies against retailers," CNBC, July 30, 2023.

71. Rajeev Kumar, "Credit card portability: Change from Visa to Mastercard to RuPay or any network soon - What RBI said," Financial Express, July 6, 2023.

72. World Bank, "Remittances remain resilient but likely to slow," press release, June 13, 2023.

73. World Bank, "Remittance prices worldwide quarterly," March 2023.

74. Ibid.

75. Firstpost, "After big success at home, how India's UPI is going global," June 14, 2023.

76. Jean Sideris and Rawad Nasser, "The rise of domestic card schemes - taking back control of payments?," The Paypers, June 16, 2023.

77. The Federal Reserve, "Organizations certified as ready for the FedNow@ service," June 29, 2023.

근 인도는 UAE의 마쉬레크 은행(Mashreq Bank)과 협약을 체결해 UAE에 거주하는 인도 국민들이 송금 시 UPI를 이용할 수 있도록 했다.

유럽은 범유럽 결제 솔루션 협의체인 '유럽 결제 이니셔티브'(European Payments Initiative, EPI)를 출범해, 온/오프라인 매장 결제, 현금 인출, P2P 결제 등 소비자와 상인이 이용하는 모든 종류의 거래에 도입할 계획이다.⁷⁶ 2024년 벨기에, 프랑스, 독일에서 먼저 론칭되는 EPI는 소비자들이 끊임없이 크로스보더 결제를 할 수 있도록 범유럽 은행 카드, 디지털 지갑, P2P 결제 솔루션을 제공한다.

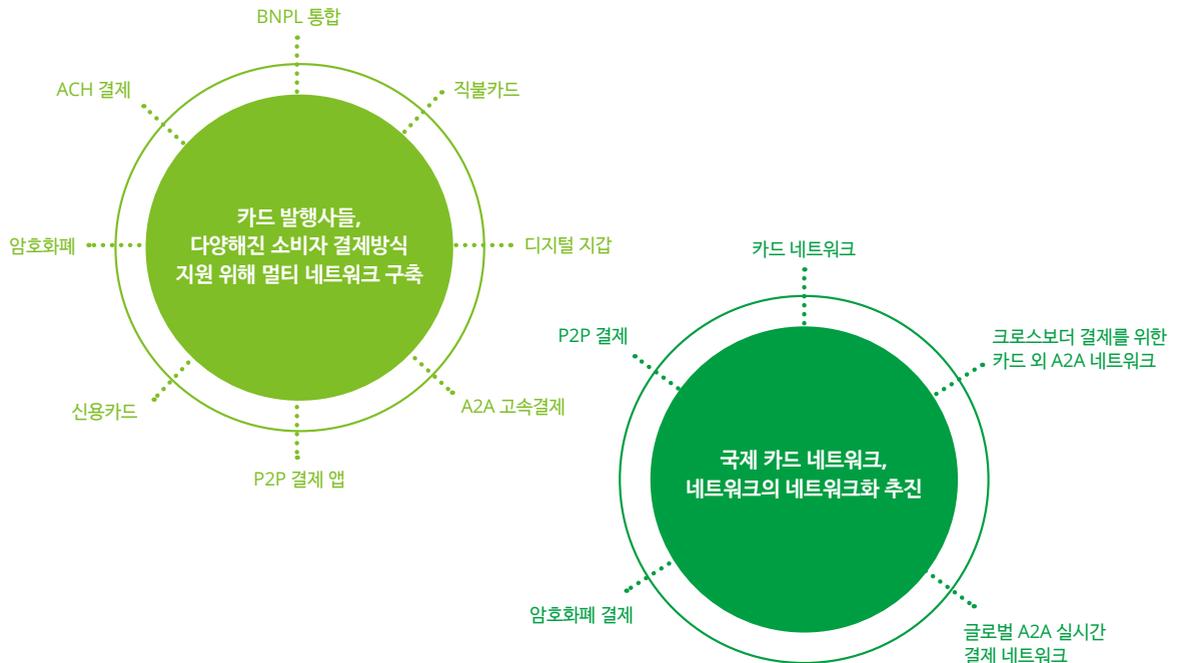
이처럼 양자 협약과 지역별 이니셔티브가 활성화되면서 글로벌 지급결제 환경은 오히려 더욱 분열되고 블록화 현상이 심화되고 있다. 하지만 다행히도 크로스보더 지급결제 시스템은 적어도 블록 단위로나마 효율성이 개선되고 있다.

지급결제 산업 생태계 내 경계 흐려지며 경쟁 가열

과거 오랫동안 지급결제 기관들은 각자의 영역에서 벗어나지 않았으나, 이제 수익 창출을 위해 서로의 영역에 침범하는 일이 빈번해지고 있다.

국내 RTP 네트워크가 확대되자 신용카드 발행사들은 A2A 소비자 지급결제 영역을 넘보고 있고, 미국에서는 크고 작은 은행들이 연준의 소액결제 시스템 '페드나우'(FedNow)를 조기에 도입했다.⁷⁷ 글로벌 카드 네트워크들도 A2A 결제에 큰 관심을 보이며 멀티 네트워크(카드, P2P, A2A, 가상화폐 등)를 구축하고 있다(그림 10).

그림 10. 카드 발급사와 네트워크, 소비자 결제 서비스 강화 위해 결제 역량 포트폴리오 구축



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis



블록체인 및 명목화폐 기반 스테이블코인 업계도 소비자 지급결제 영역에 진입하고 있다. 일부의 경우 크로스보더 송금, P2P 결제, 심지어 소비자-기업 소매 결제까지 다양한 화폐교환을 지원하면서 전통적 지급결제 기관의 역할을 무의미하게 만들고 있다.

이와 동시에 디지털 지갑 및 BNPL 업체들이 신용카드를 발급하는가 하면, 신용카드 발급사들은 자체 디지털 지갑을 론칭하고 포트폴리오에 BNPL을 통합하고 있다.⁷⁸ 또 발급사들은 소매업체들과 협업해 임베디드 지급결제 서비스를 내놓아, 비금융 기업들이 소비자들에게 제공하는 통합 지급결제 솔루션을 지원하고 있다.

각자의 핵심 영역을 벗어난 이러한 움직임이 갈수록 가속화되면서 지급결제, 상품, 네트워크가 서로 얽힌 생태계가 2024년 들어 더욱 복잡해질 것임을 예고하고 있다. 신용카드 발행사

들과 결제망 사업자는 이러한 혁신과 경쟁 활동이 자신들의 거래 수익을 위협하고 소비자 데이터에 대한 시야와 소유권을 약화시킬 위험이 있음을 인지하고 급변하는 환경을 주시하고 있다.

한편 전 세계적으로 오픈뱅킹이 활성화되면서 과거 지급결제 기관들만의 전유물로 여겨졌던 경쟁 우위를 침범하고 있다. 이 덕분에 핀테크, 빅테크, 여타 소프트웨어 업체 등 제3자 제공업체들이 API를 통해 지급결제 기관들의 시스템 내 고객 데이터에 접근해, 임베디드 지급결제 서비스를 제공함으로써 소비자들이 쇼핑 여정 속에서 끊임 없이 결제까지 이르도록 할 수 있다. 이로 인해 통신 및 유틸리티 업체 등 비금융 부문까지 아우르는 오픈 데이터의 시대가 펼쳐질 수도 있다. 하지만 개인정보보호와 데이터 보안은 여전히 중대한 사안으로 남아 있다. EU는 이를 위해 오픈 데이터 이용 및 접근에 대한 새로운 규제를 검토 중이다.⁷⁹

향후 신용카드 발급사들은 지급결제 이외의 가치를 창출해야만 경쟁력을 유지할 수 있다. 결국 관건은 고객을 아는 것이다. 고객의 거래 데이터와 대체 데이터셋을 면밀히 분석해 지출 통제, 예산 컨설팅, 맞춤형 보상 등 맞춤형 서비스를 강화해야 한다. 데이터는 새로운 가치와 사업모델, 파트너십을 창출하는 데도 활용할 수 있다. 소비자들이 신뢰하는 제3자 제공업체와 협업하면 데이터 보안과 개인정보보호에 대한 소비자들의 우려를 완화함과 동시에 혁신적 서비스로 고객 경험을 개선할 수 있다. 물리적 현실과 가상 현실의 융합이 갈수록 심화되는 세계에서 신뢰가 더욱 중요한 가치로 부상하고 있다. 이러한 배경에서 디지털 신원 기술의 발전이 한층 촉발돼, 거래 종류를 막론하고 당사자들의 신원 인증 방식이 더욱 용이해질 것으로 기대된다.

78. Rabab Ahsan, "Challenging facing Paze: Jostling for position in a crowded digital wallet space," Tearsheet, June 6, 2023.

79. European Commission, "European data strategy," accessed August 21, 2023.

기존 결제 기관들, 소프트웨어 및 핀테크 업체와 경쟁에 직면

매입사 및 결제 프로세스 업체들은 상업 영역으로의 진출에 속도를 내며 중소기업(SMB) 부문에서 기회를 포착하고 있다. 크레디트스위스(Credit Suisse)의 2022년 보고서에 따르면, 미국 중소기업 부문이 전체 지급결제 규모에서 차지하는 비중은 20%에 지나지 않았지만, 매입사들의 잠재적 수익 중에서는 약 55%를 차지했다.⁸⁰

경쟁은 결국 돈을 따른다. 소프트웨어 업체들 중 특히 중소기업과 거래하는 업체들은 지급결제 시스템에 대한 접근성과 편의성을 개선시켜주는 '페이팩'(PayFac, Payment Facilitator) 역할을 자청하면서 매입사 가치사슬에서의 점유율을 확대하고 있다.⁸¹ 또한 새로운 형태의 매입사들은 국내뿐 아니라 글로벌 무대에서도 규모를 확장하며, 지급결제 이외에도 임베디드 금융 상품을 제공하는 등 점유율을 넓혀 나가고 있다. 예를 들어, 네덜란드 핀테크 기업 애드옌(Adyen)은 2022년 말부터 기업들이 미국과 유럽의 플랫폼 및 마켓플레이스에서 이용할 수 있는 당좌예금과 대출상품을 제공하고 있다.⁸²

이처럼 소프트웨어 업체 및 핀테크 매입사들과의 경쟁에 직면한 기존 매입사들은 수비를 강화할 필요가 있다. 일부 매입사들은 소매업체들에 어필해 가치사슬에서 더 많은 점유율을 차지하기 위해 소프트웨어 업체들과 손을 잡거나 아예 이들을 인수하기도 한다. 핀테크 매입사들과 경쟁하려면 이들보다 우월한 디지털 및 서비스 역량을 갖춰야 한다. 이를 위해 기존 매입사들은 국제 서비스 및 옴니채널 지급결제 서비스를 제공할 뿐 아니라 기업들이 현지 결제 플랫폼과 네트워크를 이용할 수 있도록 단일 또는 소수 통합 시스템을 제공하는 등 로컬 서비스도 강화해야 한다.



80. Credit Suisse, "The Question 2.0: A framework for answering whether scaled incumbent acquirers' growth can persist," October 14, 2022.

81. Credit Suisse, "If software is eating the world... payments is taking a bite," September 7, 2022.

82. Will McCurdy, "Adyen moves into embedded finance with dual product launch," AltFi, October 25, 2022; Jordan McKee, "Money 20/20 U.S. highlights: The rise of embedded finance and 'everything' as a service," Forbes, November 7, 2022.

고도화되는 금융사기 대응

전 세계 지급결제 기관들은 갈수록 정교해지는 금융사기와 군비 경쟁을 벌이고 있다. 실제 정보와 가짜 정보를 교묘하게 합성해 사회보장번호까지 기재한 가상의 인물을 만들어 내는 위조 사기는 갈수록 고도화되는 대표적인 금융사기다.⁸³

생성형 AI가 대중화되면서 이러한 위조 사기가 더욱 기승을 부리며 소비자와 기업들이 피해를 입고 있다. 위조 신원을 만들어 결제하게 만드는 인증 푸시 결제(APP) 사기가 대표적인 수법이다. 영국에서는 2022년 FPS(Faster Payments Service)를 악용해 개인을 상대로 한 APP 사기 건수가 전년 대비 6% 늘었다.⁸⁴ 이에 따른 피해액은 연간 6억10만 달러에 달했다.⁸⁵ 이러한 리스크에 대응하기 위해 각국 규제당국들은 소비자 보호 조치 강화에 나섰다. 영국 지급결제시스템 규제당국(Payments Systems Regulator)은 FPS를 통한 APP 사기가 발생할 경우 지급인과 수취인이 이용하는 기관 모두가 소비자에게 피해액을 100% 보상하는 새로운 변제 규정을 만들었다.⁸⁶

지급결제 기관들에게 금융사기 대응은 매우 중대한 사안이다. 이들은 결제 사기를 최소화하거나 근절하기 위해 리스크 기반 접근법을 강화해야 한다. 이를 위해 생성형 AI 및 제3자 데이터로 인증 및 사기 포착 모델을 훈련시켜 범법자들의 다음 행동을 미리 예측하고 방지할 수 있는 사기 방지 역량을 대폭 강화해야 한다(그림 11).

또 은행들은 스타트업 및 기존 첨단기술 기업들과 긴밀히 협업해 사용자의 지문, 발화 패턴, 단어 선택 등 여러가지 생체 신호를 동시에 인식할 수 있는 멀티모달 생체인증 보안 시스템을 수립해야, 사기 방지율을 높이고 허위 양성 결과를 줄일 수 있다. 통신사, 무선 네트워크 사업자, 규제당국 등 비금융 기관들과 협력하면 소비자들의 비금융 데이터를 분석해 가짜 신원을 포착할 수 있는 든든한 지원군을 얻을 수도 있다.

그림 11. 양날의 검 생성형 AI

리스크	지급결제 기관들의 대응책
딥페이크 기술이 진화하면서 위조사기 수법이 정교해지고 있다	딥페이크 포착기술을 사기방지 시스템 및 훈련에 통합한다
가짜 신원 증명과 위조 ID를 단시간에 만들 수 있다	제3자 컨소시엄 데이터를 활용해 위조 ID를 적발한다
피싱 메일과 가짜 메시지, 전화, 인보이스로 결제를 유도한다	계좌탈취, 피싱, 업무용 이메일 해킹 등을 포착하는 훈련 프로그램을 강화한다
챗봇 사용이 확산되면서 개인정보보호 유출 위험이 높아진다	챗봇 톨 사용 시 개인정보보호를 위한 제한을 둔다
투명성과 설명가능성을 위한 위험 관리가 필요하다	투명성과 설명가능성 프레임워크를 기록하고 모델을 주기적으로 테스트한다

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

83. Satish Lalchand, Val Srinivas, and Jill Gregorie, [Using biometrics to fight back against rising synthetic identity fraud](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

84. Pymnts, ["UK APP fraud rules will keep faster payments safer long term, experts say."](#) May 2, 2023.

85. UK Finance, [Annual Fraud report: The definitive overview of payment industry fraud in 2022](#), May 2023; British pound to US dollar conversation rate of 1.2369 in 2022. See: Exchange Rates, ["British Pound to US Dollar Spot Exchange Rates for 2023,"](#) accessed on September 1, 2023.

86. Payment Systems Regulator, ["Fighting authorised push payment fraud: a new reimbursement requirement."](#) June 2023.

3) 자산관리: 고객 니즈, 규제 환경 변화에 맞춘 혁신 필요



글로벌 자산관리회사(wealth manager, 이하 WM)*들은 거시경제, 지정학, 규제 불확실성에 비용 증가 부담 및 마진 압박을 받고 있지만, 대체적으로 회복탄력성을 유지하고 있다. 글로벌 자산(wealth) 규모는 2024년에 미화 500조 달러를 넘어, 세계 국내총생산(GDP)의 5배에 육박할 것으로 전망된다.⁸⁷ 지역별로 현재 가장 많은 자산이 몰린 곳은 아시아태평양 지역(최대 40%)이며, 그 중에서도 중국(약 20%)이 단연 선두다. 북미는 약 33%, 유럽은 23%를 각각 차지한다.⁸⁸ 운용자산(AUM) 규모는 향후 5년간 연 평균 약 8% 증가해,⁸⁹ 세계 GDP 성장률을 두 배 이상 능가할 것으로 예상된다.⁹⁰ 또한 일반 소매시장의 순 금융 자산(financial wealth) 규모는 2030년까지 22조 달러로 두 배 가까이 증가할 것으로 전망된다.⁹¹ 글로벌 자산이 이처럼 빠르게 증가할 것으로 예상되지만, WM들은 향후 더욱 강화된 민첩성을 요구하는 환경이 도래할 것에 대비해 경쟁력과 운영모형을 부단히 재점검해야 한다. WM은 2024년부터 경제성장 흐름을 제대로 이용해 우위를 점하려면 운영모형을 어떻게 전환해야 하는가? 어떤 차별화 전략을 세워야 경쟁에서 이길 수 있는가?

*자산관리(wealth management)는 개인, 가문, 기업의 소유주 등 고액자산가들의 부(wealth)를 이루는 다양한 자산을 창출, 보존, 이전하는 것을 포함하는 총체적인 재무자문 서비스를 말한다. 여기에는 주로 금융상품(주식, 채권, 펀드 등)으로 이뤄진 고객 투자 포트폴리오의 수익을 극대화하고 손실을 최소화하기 위한 운용 서비스인 자산운용(asset manager)이 하위 부문으로 포함된다.

87. Anthony Shorrocks et al., [Global Wealth Report 2022](#), Credit Suisse Research Institute, September 21, 2022; International Monetary Fund, ["World Economic Outlook Database"](#), April 2023.

88. Shorrocks et al., [Global Wealth Report 2022](#).

89. Business Research Company, [Wealth Management Global Market Briefing 2023](#), January 2023.

90. International Monetary Fund, ["The global recovery is slowing amid widening divergences among economic sectors and regions"](#), July 2023.

91. Krissy Davis, Katerina Tzouganatos, Sean Collins, and Samia Hazuria, [Financial services firms can untap global growth by democratizing financial advice](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

풍부한 경험으로 무장한 자문 서비스 제공

고객 니즈와 시장 여건이 변화함에 따라 WM들은 더 이상 시장 호황에만 기대 운용자산을 늘리기가 어렵게 됐다. 지난 10년간 운용자산 증가분의 70% 이상은 시장 호황의 결과였고, WM 자체의 유기적 성장에 따른 증가분은 30%에 지나지 않았다.⁹²

투자자들의 만족도가 WM에게는 보상의 기능을 한다. 예를 들어, 풀서비스 투자자문사(investment advisor)에 대한 미국 투자자 만족도는 2022년 한 해 17포인트 떨어졌는데, 같은 기간 미국 S&P500 주가지수가 20% 하락한 것과 움직임이 일치한다.⁹³ 하지만 WM들은 시장의 수익률은 거의 통제할 수 없기 때문에, 투자 이외의 자문과 고객 생애주기 지원 등 다른 수단을 활용해 고객 만족도를 개선할 필요가 있다. 아쉽게도 현재 이러한 추가적인 노력을 기울이는 WM은 전체의 11%에 불과하다.⁹⁴

나이가 운용자산 중 가장 많은 비중을 보유한 투자자들이 보유자산을 축적하는 대신 처분하는 추세가 지속되고 있다. 베이비부머 세대가 속속 은퇴 연령에 도달하는 만큼, WM 자문의 범위는 전반적 퇴직 소득뿐 아니라 건강보험, 장수, 심지어 치매 치료보장 상품까지 포함하도록 확대해야 한다. 실제로 최근 서베이 결과 50세 이상 미국인 중 80%가 은퇴 후 의료보험 비용 부담을 우려하는 것으로 나타났다.⁹⁵ 따라서 고객 생애주기 중 가장 중대한 시기에 금융/비금융 자산 및 부채를 통합한 자문서비스를 제공하면 가장 큰 효과를 볼 수 있다.

게다가 딜로이트가 최근 스위스 은행 부유층 고객 300명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 이들은 더 우월한 옴니채널 자산 운용 경험을 더 낮은 비용에 이용하기를 원했다.⁹⁶ 서비스의 품질과 비용 모두 완벽함을 요구하는 것이다. 이 가운데 셀프서비스 플랫폼이 부유층뿐 아니라 투자 가능 자산이 상대적으로 적은 젊은층 최초 투자자들 사이에서도 인기를 얻고 있다. 그렇다 하더라도 고객 생애주기의 중대한 시기에 자산관리 여정을 지원하는 능력은 여전히 WM의 차별점이 될 수 있다. 이를 위해 데이터와 애널리틱스를 활용해 효율적인 고객 분류 전략에 기반한 개인 초맞춤화(hyperpersonalization) 서비스를 제공하는 것이 좋은 출발점이 될 수 있다.

또한 젊은층 고객들을 확보하려면 WM의 인력 또한 젊어야 한다. 하지만 자산관리 컨설턴트 중 약 37%가 앞으로 10년 내 은퇴 예정이고, 3년 미만 경력의 신입 컨설턴트 중 72%는 업계에 남을 의향이 없는 것으로 나타났다.⁹⁷ 이에 WM들은 채용 정책을 수정해 다양성에 초점을 맞추고 신입 컨설턴트들에게 충분한 성장 기회를 제공해 이들이 업계에서 성공할 가능성을 극대화할 필요가 있다. 일례로 UBS는 젊은층 고객의 니즈를 더욱 잘 충족하기 위해 컨설턴트 구성원의 연령과 인종을 다양화하고 있다.⁹⁸

92. Tiburon Strategic Advisors, "[Tiburon CEO Summits](#)," accessed September 25, 2023.

93. J.D. Power, "[Investor satisfaction with full-service financial advisors crumbles as markets fall](#)," press release, April 4, 2023.

94. Ibid.

95. Angie O'Leary, Griffin Geisler, and Daniel Gottlieb, "[Taking control of health care in retirement](#)," RBC Wealth Management, March 2021.

96. Jean-François Lagassé, Patrik Spiller, Dr. Christoph Kunzle, Dr. Moritz Classen, "[Swiss Affluent Clients: Building a winning proposition for a growing client segment](#)," Deloitte Monitor, June 2, 2023.

97. Ross Snel, "[Here's how bad the financial advisor talent shortage is](#)," Barron's, June 26, 2023.

98. Hubbis, "[UBS embarks on an extensive recruitment drive to bolster its team of wealth managers specializing in serving affluent Americans](#)," July 04, 2023.

비용 절감과 고객관계 강화에 초점을 맞춘 플랫폼 재정비

WM은 첨단기술 투자를 지속하면서도 이전보다 비용 합리화에 더욱 신경을 쓰고 있다. 최근 서베이 결과, WM 68%는 수익 대비 비용 최적화와 규제 준수를 가장 중요한 단기 사업 과제로 여기는 것으로 나타났다.⁹⁹

이를 위해 제3자 파트너를 모색하는 WM이 늘고 있다. 글로벌 WM 및 프라이빗 बैं킹(PB) 고객사들을 대상으로 최근 실시한 서베이 결과, 핀테크, 증권사, 수탁은행 등과 협력하여 기술 인프라를 현대화하면서 고객관계 강화를 위해 전략적으로 중요한 상품 및 서비스에 내부 자원과 시간을 집중하겠다는 응답자가 72%에 달했다.¹⁰⁰

새로운 형태의 데이터와 인공지능(AI)을 더욱 잘 활용하려면 WM은 명확한 데이터 관리 전략을 수립해야 한다. 그래야만 심도 깊은 통찰력을 얻으면서도 민첩하고 규모 확대가 가능한 운영 시스템을 확립해 미래에 필요한 자문 모델을 갖출 수 있다. 자산관리에 특화된 산업 클라우드 솔루션 등 자산관리 플랫폼을 위한 클라우드 서비스에 대한 투자액은 향후 10년간 100억 달러 이상 증가할 것으로 전망된다.¹⁰¹

이러한 추세 속에서 첫 단계로 소규모 전환을 수행해 자신감과 신뢰를 구축할 수 있는 작은 성공 사례부터 쌓아가면, 출시와 운영 효율성 개선에 걸리는 시간을 단축할 수 있다. 지속적 고객확인절차(KYC)를 도입하면 실시간으로 더욱 완전한 리스크 파악에 도움이 되지만, 조직 전체의 데이터 통일성과 품질이 뒷받침돼야 성과를 얻을 수 있다.¹⁰² 하지만 보안 우려[사이버보안, 개인정보보호, 딥페이크(deepfake), 환각(hallucination) 등]이 심화되는 만큼, AI 신뢰 프레임워크를 갖추는 것이 필수다.¹⁰³ 규제당국들도 이해충돌 관련 규제에 갈수록 초점을 맞추고 있다. 지난 7월 미국 증권거래위원회(SEC)는 WM사들이 AI 활용 시 투자자들의 최선의 이익을 우선시해야 한다는 새로운 규정을 제시했다.¹⁰⁴

다음으로, WM들은 새로운 주문형 대화를 지원하는 통합 옴니채널 솔루션을 컨설턴트에게 제공하고 있다. 라이브챗, 보안메신저, 코브라우징(cobrowsing)*과 같은 상호작용 및 협업 툴을 활용하면, 컨설턴트들이 더 높은 가치를 창출하는 업무에 매진해 고객 수를 늘릴 수도 있다.

생성형 AI(generative AI)도 금융사기 탐지, 자금세탁 방지(AML), 고객 소통 및 마케팅, 상품 적합성 측정, 메모 작성, 연구 기반 보고서 산출 등에 활용되기 시작했다.¹⁰⁵ 도이치증권(Deutsche Bank)은 딥러닝을 도입, 고객 포트폴리오를 분석해 자산 집중 리스크를 파악하고 각 고객에게 적절한 펀드, 채권, 주식을 제안한다.¹⁰⁶ 제이피모간증권(JPMorgan)은 고객 선호도에 기반해 유가증권을 분석 및 선별하는 AI 모델 '인덱스GPT'(IndexGPT)에 대해 최근 상표 출원을 신청했다.¹⁰⁷

* 코브라우징은 양방향 커뮤니케이션이 가능한 웹페이지 공유 기술로, 이를 통해 상담사나 자문 컨설턴트가 고객과 원격 혹은 비대면 금융상품 가입 홈페이지를 공유하여 금융상품 내용을 설명하고 상담하며 또한 함께 동의 항목을 체크하고 최종 서명하는 것까지 가능하게 한다.

99. Citi, "Disruption and transformation in wealth: Future-proofing service and operating models," July 18, 2023.

100. Ibid.

101. Global Market Insights, "Wealth management platform market size by advisory mode (Human advisory, robo advisory, hybrid), By deployment model (on-premise, cloud), application, end-use & global forecast, 2023 - 2032," accessed August 4, 2023.

102. Keith Berry, "Everything you need to know about pKYC," Corporate Compliance Insights, March 08, 2023.

103. Deloitte, "Deloitte launches generative AI practice to help clients harness the power of disruptive new AI technology," press release, April 13, 2023.

104. SEC, "SEC proposes new requirements to address risks to investors from conflicts of interest associated with the use of predictive data analytics by broker-dealers and investment advisers," press release, July 26, 2023.

105. Blake Schmidt and Amanda Albright, "AI is coming for wealth management. Here's what that means," Bloomberg, April 21, 2023.

106. William Shaw and Aisha S. Gani, "Wall Street banks are using AI to rewire the world of finance," Bloomberg, June 1, 2023.

107. Hugh Son, "JPMorgan is developing a ChatGPT-like AI service that gives investment advice," CNBC, May 25, 2023.

대체 투자, ESG 투자 등 새로운 추세에 발 맞출 필요

자산 규모를 막론하고 고객들이 가장 선호하는 투자 채널은 상장지수펀드(ETF)로, 2022년 한 해에만 6,000억 달러 이상의 자금이 순유입됐다.

하지만 다이렉트 인덱싱(direct indexing)과 대체 투자 채널도 성장 동력이 계속 강화되고 있다. 대체 투자 채널은 가계 투자 가능 자산에서 차지하는 비율이 현재 11%에서 2026년에는 20%로 늘고, WM 업계에 11조 달러의 추가 순유입을 창출할 것으로 전망된다.¹⁰⁸ 고액자산가(UHNW)들이 가장 선호하는 대체자산 클래스는 사모펀드이며, 헤지펀드, 벤처캐피털, 사모대출이 뒤를 이었다.¹⁰⁹ 한편 암호화폐 시장의 가격 변동성이 극심한 데다 최근 소요까지 발생해 디지털 자산에 대한 열기는 식은 상태다.

규제 완화 덕분에 사모 자산(private asset)이 점차 주류로 부각되면서 WM들이 자산 규모 스펙트럼에서 하단에 위치한 고객들에게도 상품을 제시할 수 있게 됐다. 최근 룩셈부르크 의회는 대체 펀드의 최저 투자 한도를 10만8,500 달러로 약 2만 7,000 달러 하향조정했다.¹¹⁰ 미국도 '적격투자자'(accredited investor)의 정의에 대한 규정을 완화해 대체 금융상품에 투자할 수 있는 개인투자자의 범위를 확대했다.¹¹¹ 이러한 변화에 맞춰 WM은 관련 역량을 갖추는 방안을 모색해야 한다. 최근 일본 미쓰비시UFJ 파이낸셜 그룹(MUFG)은 고객 수요에 발맞추기 위해 대체자산 업체를 인수한다는 의향을 발표했다.¹¹² 익숙하지 않은 상품을 고객에게 제안하기를 꺼리는 컨설턴트들을 대상으로 대체자산에 대해 교육을 실시하는 것도 중요하다.¹¹³ 한편 미국에서 실시한 컨설턴트 서베이 결과, 환경·사회·지배구조(ESG) 요인을 고객 투자 프로세스에 고려한다는 비율이 17%에 불과해 5년 만에 최저 수준을 기록했다.¹¹⁴ 이익 추구, 포트폴리오 재조정, 투자 수익률 저조, 신뢰 부족 등이 합쳐진 결과로 보인다. 딜로이트가 영국에서 소매 투자자 약 1,000명을 대상으로 실시한 서베이 결과, '해당 투자처의 ESG 투자 프레임워크를 신뢰할 수 없다면 금융자산에 투자하지 않았다' 또는 '투자하지 않겠다'는 응답자가 69%에 달했다.¹¹⁵

업계 추산에 따르면, 2025년에 이르면 ESG 자산 규모가 미화 50조 달러에 달할 것으로 전망된다.¹¹⁶ 따라서 WM은 가치 기반 투자 고객과 소통을 돕는 도구들로 컨설턴트를 지원해야 한다. 유럽집행위원회(EC)가 제안한 '친환경 표시 지침'(Green Claims Directive)¹¹⁷과 SEC의 새로운 기업 ESG 정책 공시 규정¹¹⁸ 등 ESG 관련 새로운 규제가 속속 등장할 태세인 만큼, WM은 그린워싱(greenwashing)이라는 오명을 피하기 위한 보호장치를 마련해야 한다. 이를 위해 제3자 인증 및 컴플라이언스 감사가 필요할 수 있다.

108. Tiburon Strategic Advisors, "[Tiburon CEO Summits](#)."

109. Jacob Wolinsky, "Investors widely prefer small private equity and hedge funds," Forbes, December 29, 2022.

110. Ian Heath, "[Luxembourg parliament approves bill to boost retail access to alts fund](#)," Citywire, July 12, 2023.

111. Mark Schoeff Jr., "[House unanimously passes bills to expand accredited investor pool](#)," Investment News, June 6, 2023.

112. Taiga Uranaka and Komaki Ito, "[MUFG seeks to buy alternative asset firms to match client flows](#)," Bloomberg, April 20, 2023.

113. Dennis Gallant, "[Democratization of alternatives is coming, but it's not exactly a field of dreams](#)," ISS Market Intelligence, January 5, 2023.

114. Savita Subramanian et al., Global Wealth & Investment Management Survey, BoFA Global Research, March 08, 2023.

115. Andy Masters, Rohit Sharma, and Francois-Clement Charbonnier, "[ESG investing, here to stay](#)," Deloitte UK, March 22, 2023.

116. Banking Exchange, "[Global ESG assets to hit \\$50 trillion by 2025](#)," January 25, 2022.

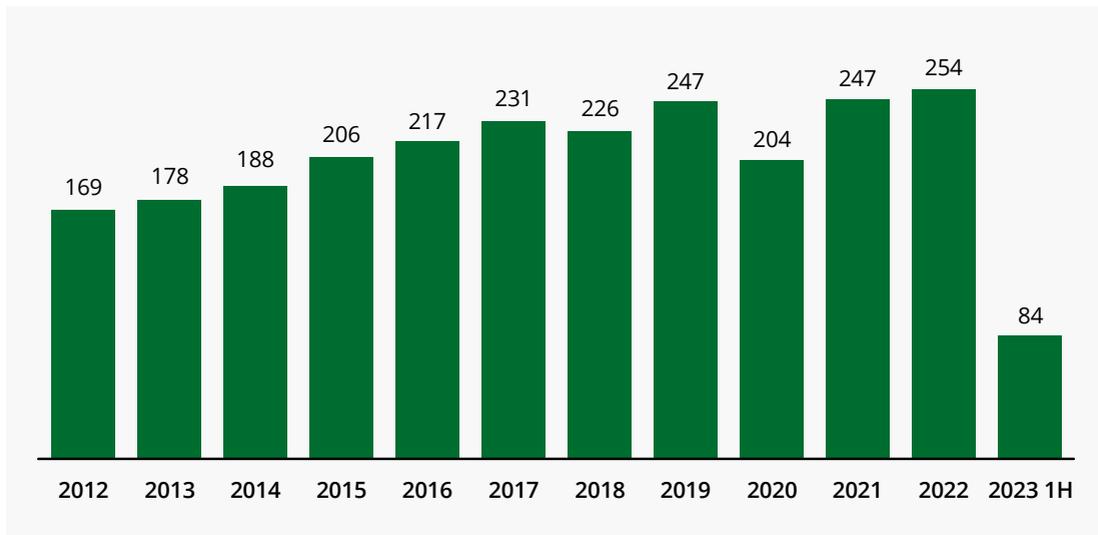
117. Directorate-General for Environment, "[Proposal for a directive on green claims](#)," European Commission, March 22, 2023.

118. Richard Satran, "[SEC makes ESG issues a top concern in examinations, even before it finalizes new disclosure rules](#)," Thomson Reuters, May 19, 2023.

자산관리 업계 M&A 움직임 둔화

자산관리 업계는 보험사, 헤지펀드를 비롯한 여타 부문에서도 눈독을 들이는 인수합병(M&A) 타깃이다.¹¹⁹ 지난해 전 세계 WM들이 체결한 M&A 거래는 254건에 달해 10년 만에 최고치를 기록했다(그림 12). 이 중 북미가 70%, 유럽이 21%, 아시아태평양 지역이 6%를 각각 차지했다. '인수 후 개발'(buy-and-build) 전략이 열풍을 일으키면서 사모펀드의 지원을 받은 머서글로벌어드바이저스(Mercer Global Advisors)와 웰스인핸스먼트그룹(Wealth Enhancement Group)이 지난해 각각 18개 및 11개 기업을 인수했다.^{120,121} M&A를 이끄는 주요 동인은 규모의 경제, 비용 감축, 신규 서비스, 인력 확보 등이다. 하지만 2023년 상반기 M&A 건수는 84건으로, 전년 대비 26% 줄었다. 거시경제 여건이 인수자 의향을 위축시켜 이러한 둔화 추세는 2024년에도 지속될 전망이다.

그림 12. 글로벌 WM 업계 M&A 건수



참조: 2023년 7월 15일 기준 완료 건수만 집계함.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Capital IQ database

119. Ted Godbout, "[\\$1 billion-plus deals driving 2023 RIA M&A activity](#)," NAPA, July 10, 2023.

120. Charles Paikert, "[Why Mercer Advisors Is the Leading RIA Acquirer](#)," Family Wealth Report, December 15, 2022.

121. Wealth Enhancement Group, "[Wealth Enhancement Group grows by adding Scroggins Wealth Management, an Independent RIA with over \\$370 million in client assets](#)," October 5, 2022.

4) 기업 및 트랜잭션 बैं킹: 디지털화로 자금흐름 효율성 강화

지난 한 해 경제적 어려움에도 불구하고, 대기업 및 중소기업(SMB) 대출은 전 세계적으로 견조한 증가세를 보이고 있다. 미국 은행들의 상업·산업(C&I) 대출 규모는 2023년 5월 기준 미화 2조8,000억 달러로 전년 대비 6% 늘었다.¹²² 상업용 부동산(CRE) 대출은 2조9,000억 달러로 11% 늘었는데,¹²³ 대부분 자산 규모 1,000억 달러 미만인 은행들이 보유한 대출이다. 유로존 은행들의 기업 대출은 2023년 6월 기준 6조4,000억 달러로 전년 대비 3% 늘었다.^{124, 125} 유럽 은행들의 순이자마진(NIM)은 예금 비용이 낮아지면서 개선됐고, 기관들은 지속적으로 비용 통제규율을 강조하고 있다.¹²⁶

하지만 경제 전망이 악화되면서 은행들의 리스크 수용 의향은 약화되는 반면 유동성 포지션을 개선할 의지는 강화돼, 상당수 은행들이 기업 차입자들에게 대한 신용 기준을 강화하고 있다. 2023년 2분기에 미국 은행들을 대상으로 실시한 서베이 결과, CRE와 C&I 대출 기준을 강화했다는 응답자가 각각 68% 및 51%에 달했다.¹²⁷ 한편 유럽 은행들 중 2023년 상반기 CRE에 대한 신용 기준을 강화했다는 비율은 30%에 그쳐, 2022년 하반기의 25%에 비해 크게 늘지 않았다.¹²⁸

미국을 중심으로 사무용 부동산 가치가 떨어지고 공실률이 상승하면서, 사무용 CRE 대출 시장은 약화되는 조짐을 보이고 있다.¹²⁹ 은행과 투자자들이 상업용부동산 저당증권(CMBS) 형태로 보유하고 있는 2024년 만기 도래 미국 사무용 부동산 총대출 중 17.4%가 2023년 8월 기준 '부실'(troubled) 또는 '부실화 가능성 및 검토 대상'(potentially troubled/watchlist)으로 분류됐다. 소매용 부동산 대출 중 이렇게 분류된 대상은 10.5%이며, 다세대 주택 대출은 8.5%를 기록했다.¹³⁰

그 결과 CRE 시장에 대한 익스포저가 높은 은행들, 특히 자산 규모 100억 달러 미만의 소형 은행들에 대한 규제당국의 감사가 강화될 전망이다. 미국 연방준비제도(이하 '연준') 분석에 따르면, 소형은행들의 위험기반 자기자본(risk-based capital, RBC) 대비 CRE 대출 비율이 2023년 1분기 기준 무려 357%에 달했다. 이는 은행 산업 전체 비율인 131%에 비해 매우 큰 규모로, 규제 상한선인 300%도 훌쩍 상회하는 수준이다.¹³¹ CRE 익스포저가 막대한 중소기업들은 재무 상태를 강화하려는 과정에서 2024년 인수합병(M&A) 타깃이 될 가능성이 크다. 이 가운데 규제당국들은 이미 은행들에 대출 조건을 수정하거나 상환 일정을 연장해주는 등 CRE 대출자들에게 대한 '건설적' 지원 방안을 주문하고 있다.¹³²

한편 수신 측면에서 보면, 기업 고객들은 예금을 한 군데 몰아 놓지 않고 여러 은행에 분산시키고 있다. 이러한 환경에서 은행들은 기업 예금자들에게 더 높은 이자를 지급해야 하기 때문에 자본조달 비용이 증가했다.

이러한 여건에서 기업금융 업계는 2024년과 그 이후 수익성 있는 대출 마진을 유지하려면 어떻게 해야 하는가? NIM을 증대하는 데에는 여러가지 제약 조건으로 한계가 있는 만큼, 기업과 기관 등 고객관계를 개선해 수수료 기반 사업을 성장시키려면 어떠한 방향으로 움직여야 하는가?

122. St. Louis Federal Reserve, "[Commercial and industrial loans, all commercial banks](#)," July 2023.

123. St. Louis Federal Reserve, "[Real estate loans: Commercial real estate loans, all commercial banks](#)," July 2023.

124. Trading Economics, "[Euro area loans to non-financial corporations](#)," accessed August 21, 2023.

125. Euro to US dollar conversation rate of 1.2638 in June 2023. See, Exchange Rates, "[British pound to US dollar spot exchange rates for 2023](#)," accessed September 1, 2023.

126. Client interviews.

127. Board of Governors of the Federal Reserve System, "[July 2023 senior loan officer opinion survey on bank lending practices](#)," July 31, 2023.

128. European Central Bank, "[The Euro area bank lending survey for the second quarter of 2023](#)," July 2023.

129. Allison Nathan, "[Top of mind - All about bank \(panics\)](#)," Goldman Sachs, April 3, 2023.

130. MSCI Real Capital Analytics data, extract as of September 9, 2023.

131. Carl White, "[Commercial real estate market stress poses a challenge to banks](#)," Federal Reserve Bank of St. Louis, July 6, 2023.

132. Federal Reserve System, "[Policy statement on prudent commercial real estate loan accommodations and workouts](#)," June 30, 2023.

대출 시장 전망 악화 속 리스크, 효율성, 고객관계 간 균형 잡기

기업금융 업계는 2024년부터 전례 없는 과제에 직면하게 될 것이다. 전 세계 경제가 지역마다 다른 양상으로 회복하고 금리 경로를 둘러싼 불확실성이 지속되는 만큼, 은행들, 특히 미국 은행들이 수익을 증대하기가 좀체 쉽지 않을 것이다. 유럽에서는 예금이자를 인상하라는 정치적 압력이 거세, 관련 투자상품에 대한 수요를 위축시키는 악영향을 주고 있다.¹³³

이러한 거시경제 환경 속에서 은행들은 실시간으로 대체 데이터(거래 데이터, 은행거래 데이터, 상환 이력, 고객 등급, 각종 디지털 플랫폼에 대한 리뷰, 미수금, 현금 잔액 등)를 활용해 리스크 관리를 강화할 필요가 있다. 자본집약적 기업, 거래량이 많은 기업, 현금흐름이 뛰어난 기업 등 고객 분류 모델을 기존의 원형으로부터 한층 정교화하면, 맞춤형 대출 승인 절차와 리스크 모니터링을 강화할 수 있다.

이와 동시에 은행들은 디지털화 속도를 따라잡으면서도 비용을 관리해야 한다는 압박을 받고 있다. 특히 인공지능(AI)/머신러닝(ML) 및 응용 프로그래밍 인터페이스(API)를 십분 활용해 중소기업 대출 포트폴리오를 중심으로 한 대출 가치사슬에서 리스크 선별 프로세스를 개선하고 운영 효율성을 달성하려는 노력이 이뤄지고 있다. 일례로, 상당수 영국 은행들은 최대 10만 달러까지 대출 프로세스를 자동화해 중소기업 대출 분야의 선구자로 부상했다.¹³⁴

은행들은 또한 중소기업 고객들을 타깃으로 채널 접근권을 확대하기 위해 임베디드 금융(imbedded finance)을 활용하는 방안도 모색하고 있다. 실시간 결제, 예금 계좌, 대출 등을 기업 고객들의 기존 전사적자원관리(ERP) 및 회계 시스템에 내재화(embedding)하면 기업 고객들이 은행과 직접 거래할 필요없이 통일된 생태계 내에서 금융 서비스를 더욱 효율적이고 손쉽게 이용할 수 있다.

금융상품 판매나 대출 실행은 디지털화가 상당히 진전된 상태지만, 대출 서비스는 아직 그렇지 못하다(그림 13). 일상적, 표준적 대출 서비스를 자동화하면 끊임 없는 고객경험과 옴니채널 지원이 가능해진다. 또 디지털 시스템은 기업 고객들이 요구하는 사항을 자동으로 업무알림을 생성해줄 수도 있다. 이를 통해 고객관리 담당 은행원이 영업 여유가 생겨 고객 서비스, 리스크 관리, 예외적 사안의 처리 등 업무에 집중할 수 있다.



133. Cathal McEloy and Cheska Lozano, "European bank stock recovery faces test as political pressure on deposit mounts," S&P Global, July 13, 2023.

134. Interviews with Deloitte experts.

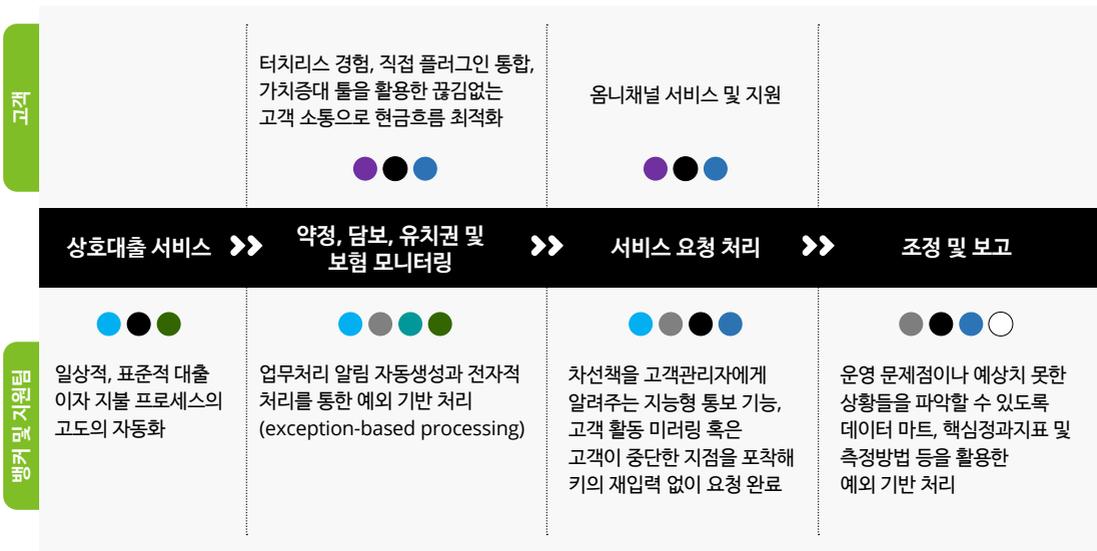


이 덕분에 고객관리 전문 은행원의 역할이 승격돼, 고객 니즈를 충족하고 맞춤형 서비스를 강화하는 데 더욱 초점을 맞출 수 있다. 고객의 문제를 해결해 주겠다는 자세와 더불어 산업 전문성을 갖추면 이들 은행원들은 자문 기반 모델에서 가장 중요한 역할을 맡을 수 있다. 더 나아가 기술 및 산업 간 지식을 겸비하면 고객관계를 더욱 강화할 수 있다.

기업금융 부문은 고객 불만을 해소할 수 있도록 민첩한 인력 모델을 구축할 필요가 있다. 예를 들어 기후 전환 전략 등 고객사의 문제에 대해 신뢰할 수 있는 자문을 제공하는 능력이 중요하다. 이를 위해 기존 인력 풀의 문제해결 능력 및 산업 전문성을 업스킬하는 것뿐 아니라, 인력 구조를 쇠신하고 상업은행의 인지도를 높여 젊은 인력에게 매력적인 일터라는 점을 어필하면서 조직문화 변화를 꾀할 필요가 있다.

그림 13. 디지털 기술을 활용해 대출 이자 프로세스의 효율성 개선

- 양질의 데이터
- 견조한 시스템
- 셀프 서비스
- OCR/ML
- AI
- API
- 워크플로우 및 RPA
- 블록체인



출처: 딜로이트 컨설팅

새로운 틀로 기업 재무 담당자들에게 날개를 달아줘라

2023년 초 미국 은행 파산 사태로 상당수 기업 재무 담당자들, 특히 미국 지방은행과 거래하는 기업들의 재무 담당자들이 극심한 스트레스에 시달렸다.

이들은 당시 사태가 은행권 전반으로 전염돼 기업 예금의 안전성과 더불어 임금지불 및 대금 결제마저 위태로워질까 우려했다. 크레디트스위스(Credit Suisse) 투자은행 파산으로 유럽 기업들의 재무 담당자들도 촉각을 곤두세운 바 있다.

이로 인해 자금 보존의 중요성이 강화됐고, 각 기업의 이사회도 이 사안에 지대한 관심을 쏟기 시작했다. ‘딜로이트 2022 글로벌 재무담당 임원 서베이’(Deloitte 2022 Global Treasury Survey of Corporate Executives)에 따르면, 응답자 중 자사 이사회나 최고재무책임자(CFO)가 유동성 리스크 관리 강화를 ‘매우 중요한 또는 중요한 임무’로 여기고 있다고 답한 비율이 96%에 달했다.¹³⁵

일각에서는 기업 고객들이 거래 은행의 수를 늘려 ‘위험 줄이기’(de-risking)를 하려 한다는 소문도 들려오고 있다. 대기업뿐 아니라 중소기업도 10개 이상 은행과 거래하는 일은 흔치 않은데, 최근 이러한 경우가 종종 눈에 띄고 있다.¹³⁶

기업 고객들의 거래 은행 다각화는 고객과 은행 모두에 영향을 미친다. 은행들로서는 예금 유치 경쟁이 심화되면서 예금 점유율이 줄어들 수 있다. 따라서 은행들은 경쟁력 있는 트랜잭션 बैं킹(transaction banking) 서비스를 강점으로 내세워야 기업 고객들의 예금을 유치하고 수수료 수익을 늘릴 수 있다. 기업 고객들 입장에서는 거래 은행을 다각화하면 각종 절차가 분절화돼, 다양한 자회사 및 사업부의 관심을 집중시키거나 현금 풀의 글로벌 현황을 한 눈에 파악하기가 힘들어져 유동성을 제대로 관리하지 못할 수 있다. 과거 기업 재무 담당자는 예금 집중화 포트폴리오로 업무 효율성을 개선할 수 있었으나, 지금은 현금 효율화나 금리 차익거래로 효율성을 얻기가 간단하지 않다.

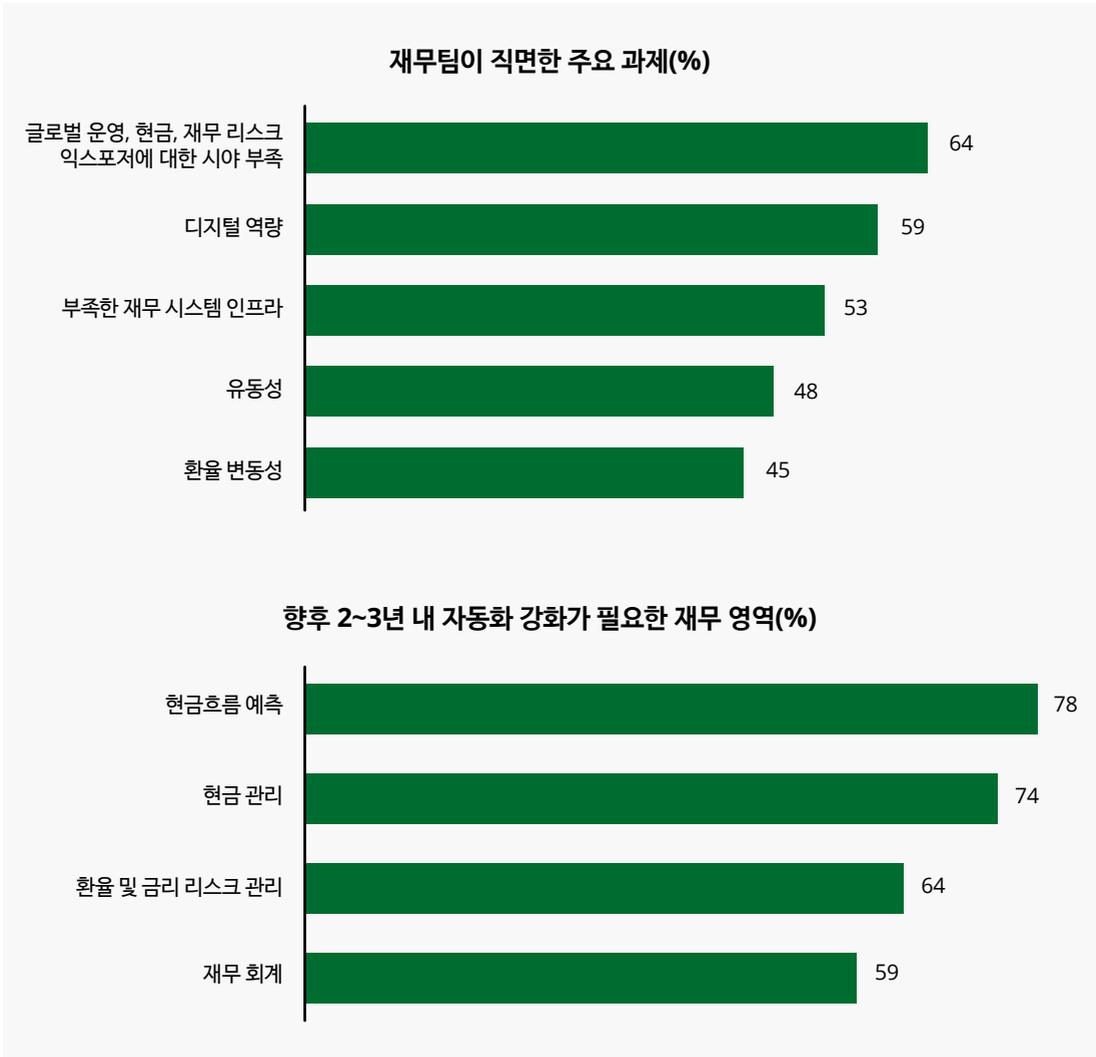
‘딜로이트 2022 글로벌 재무담당 임원 서베이’에서 글로벌 현금 풀 및 리스크 익스포저에 대한 시야를 확보하기가 어렵다는 응답자가 2/3에 육박했다(그림 14). 또 환율 익스포저에 대한 시야 부족과 신뢰할 수 없는 전망을 환율 리스크 관리의 가장 큰 문제로 꼽은 비율도 83%에 달했다. 뿐만 아니라 현금 흐름 전망도 정확성을 담보하기 어려운 것으로 나타났다.



135. Niklas Bergentoft and François-Dominique Doll, "Deloitte global treasury survey," November 2022.

136. Tim Partridge and Richa Wadhvani, [Commercial Banking 2025: Finding a new compass to navigate the future](#), Deloitte, January 27, 2023.

그림 14. 기업 재무 자동화 관련 딜로이트 서베이 결과



출처: 딜로이트 2022 글로벌 재무 임원 서베이

기업 재무 담당자들은 의사결정의 과정과 속도를 개선하기 위해 항상 디지털 및 자동화 솔루션을 모색하고 있다. 첨단 애널리틱스와 AI를 활용하면 민첩한 현금흐름 전망 능력을 갖춰, API를 통해 고객들에게 실시간으로 다양한 경로로 통합된 인사이트를 제공할 수 있다.¹³⁷ 일례로, '씨티 재무 및 거래 솔루션'(Citi Treasury and Trade Solutions)은 독일 자금관리 플랫폼 기업 TIS(Treasury Intelligence Solutions)와 파트너십을 확대해 고객들이 현금 상황과 운전자본 니즈를 예측할 수 있는 자동화 워크플로우를 제공한다.¹³⁸

137. Justin Silsbury, "Maintaining cash flow agility for an evolving treasury function," The Global Treasurer, November 16, 2022.

138. Citigroup, "Citi and TIS launch next generation cash flow forecasting & working capital insights for companies," press release, May 1, 2023.

기업간 지급결제 현대화로 효율성 및 투명성 제고

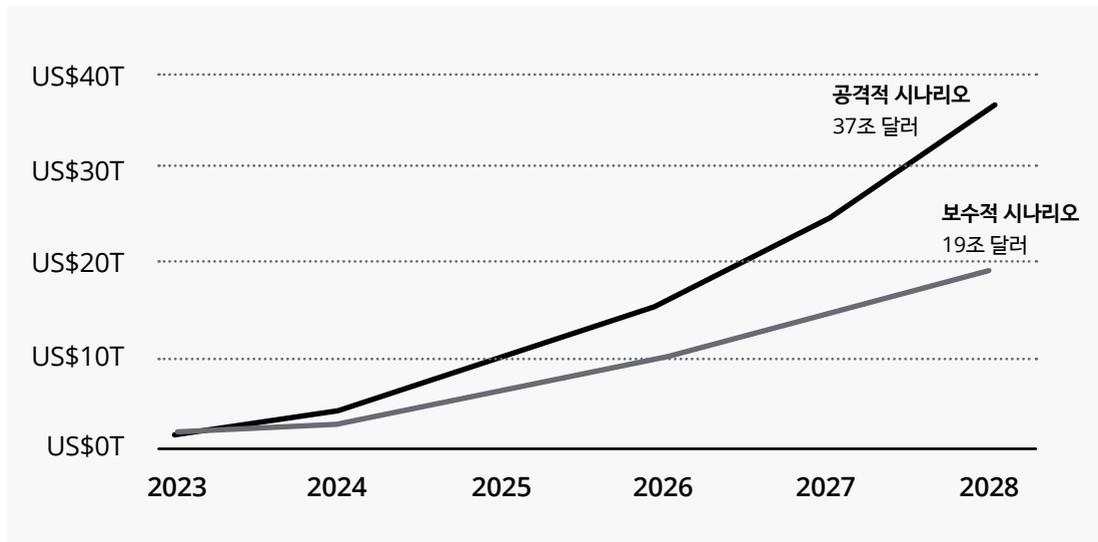
수조 달러 규모의 기업간(B2B) 지급결제는 수십년 동안 주로 수표로 이뤄져 극히 비효율적이었다. 미국에서만 2022년 한 해 수표 지급결제 규모가 8조9,000억 달러에 달했다.¹³⁹

한편 당일 또는 익일 영업일에 지급되는 자동어음 교환 시스템(ACH) 결제 규모는 2022년 기준 52조5,000억 달러로 지난 10년간 107% 늘었다.¹⁴⁰

하지만 B2B 지급결제 부문에서도 디지털화가 서서히 가속화되고 있다. 소비자 결제 영역을 장악한 결제망들이 신용카드 경계를 넘어 B2B 결제 규모를 확대하고 있다. 예를 들어, 장부 기반 계정 대 계정 국제 결제망인 '비자 B2B 커넥트'(Visa B2B Connect)에는 30개 이상 은행이 참여해 90개국에서 지급결제가 실행되고 있다.¹⁴¹

한편 실시간 전송 프로토콜(RTP)로 B2B 결제를 현대화하는 이니셔티브도 전 세계적으로 확대되고 있다. 미국에서 출시된 연준의 소액결제 시스템 '페드나우'(FedNow)가 대표적이나, 아직 광범위하게 도입되지는 않고 있다. 딜로이트의 보수적 시나리오에 따르면, 2024년 미국에서 실시간 지급결제가 ACH 및 수표 기반 B2B 지급결제 중 약 2조7,000억 달러 정도를 대체할 것으로 전망된다(그림 15). 공격적 시나리오에서는 그 규모가 4조1,000억 달러로 늘어난다.

그림 15. B2B 결제 수표/ACH → 실시간 결제로 전환 전망치(2024~2028년)



출처: Deloitte Center for Financial Services forecasts based on Nacha's B2B ACH transaction data and the Federal Reserve's commercial check transaction data

139. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Commercial checks collected through the Federal Reserve—annual data," accessed June 8, 2023.

140. Nacha, "Overall ACH network volume – Growing fast. Growing strong," accessed June 8, 2023.

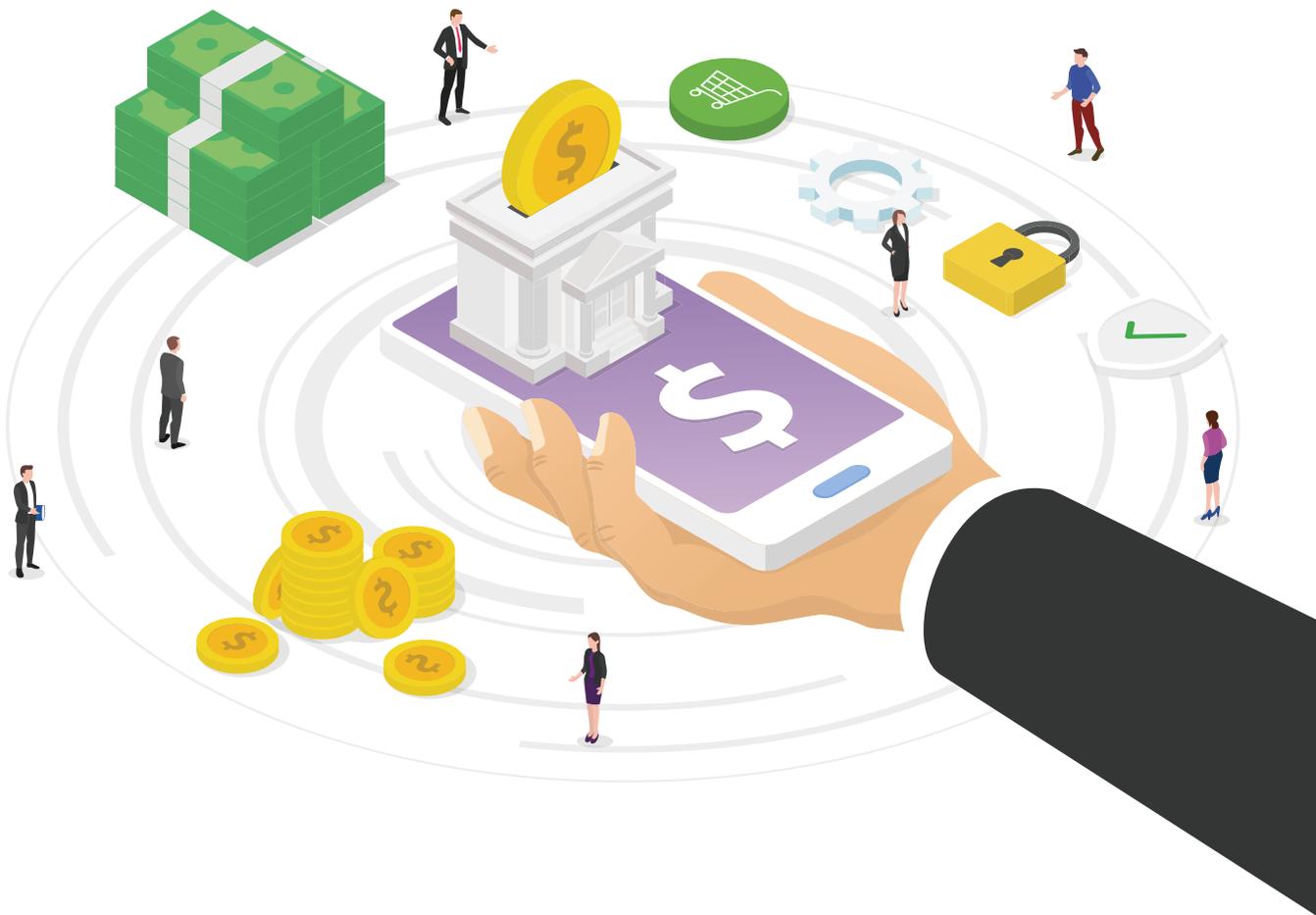
141. Pymnts, "Visa earnings shine a spotlight on the continuing transformation of B2B payments," April 26, 2023.

이처럼 RTP에 대해 대체적으로 관심이 증대하고 있지만, 일부 은행들은 모종의 리스크를 우려해 RTP를 활용한 현대화를 꺼리고 있다. 지급결제 속도가 빨라지면 고객들에게는 좋은 일이지만, 현재와 같은 고금리 환경에서는 자칫 은행들의 '플로트 이익'(float income)*이 줄어들 수 있기 때문이다.

다만 초기 도입자의 우위를 감안하면 은행들이 서둘러 RTP를 도입할 필요가 있다. 경쟁사보다 빨리 서비스를 출시할수록 기업 결제 부문에서 더 큰 파이를 가져갈 수 있기 때문이다. 또한 실시간 결제는 산발적이고 예측 불가능한 B2B 지급결제 부문의 투명성을 강화할 수 있다. 페드나우와 같은 대부분 RTP 시스템은 국제표준화기구의 표준화된 양식 'ISO 20022'를 사용하는데, 이 덕분에 지급결제 요청, 정보 요청, 지급결제 확인 등 양방향 소통이 가능하다. 또 은행들은 더욱 심도 깊은 통찰력을 얻어 부가가치 서비스를 추가할 수 있을 뿐 아니라, 구매 주문과 인보이스의 자동 매칭, 가상 계좌 서비스, 지급결제 실행을 위한 전자 인보이스, 계좌 조정 등 E2E 방식으로 B2B 거래의 현대화를 지원할 수 있다.

은행들은 고객이 ERP 및 여타 백오피스 시스템에 거래 데이터를 직접 통합해 지급결제 내역과 유동성 상황에 대해 실시간 또는 거의 실시간 인사이트를 얻을 수 있도록 지원할 태세를 갖춰 놓아야 한다.

* '플로트'는 수취인 계좌 입금과 송금인 계좌 출금 등록 시간 차이로 인해 두 번 중복 계산되어 은행 시스템 내에 존재하게 되는 돈을 말한다.



무역금융의 디지털화 진전을 막는 장애물

무역금융도 세계경제에서 매우 중요한 조각임에도 불구하고 현대화 물결에서 뒤쳐진 대표적 부문이다. 2022년 국내 및 국제 무역금융 규모는 35조 달러로 세계 국내총생산(GDP)의 40% 이상을 차지했다.¹⁴²

그럼에도 아시아개발은행(ADB)에 따르면, 세계무역의 파이낸싱 갭(financing gap)은 2조 달러에 달하고, 이러한 금융 부족 현상은 대부분 신흥국, 중소기업, 여성 대표 기업에 집중돼 있다.¹⁴³

이는 은행들, 특히 개발도상국 은행들에게는 시장을 확대할 훌륭한 기회지만, 무역금융에 대한 데이터가 충분하지 않아 발목을 잡히는 경우가 많다. 자금세탁방지(AML) 및 고객확인제도(KYC) 규제로 인해 상당수 은행들이 대출 승인에 까다롭게 구는 경우가 종종 있다.¹⁴⁴ 특히 중소기업들은 대출 승인을 받지 못하거나, 그렇지 않더라도 가치가 높은 담보 및 제3자 보증을 요구받는 경우가 많다.

이 문제를 해결하기 위해 은행들은 대체 데이터에 기반한 신용 모델을 구축해야 한다. 담보를 중심으로 한 법적 강제성을 강화하는 것도 은행들의 리스크를 줄여 무역금융에 대한 접근성을 어느 정도 확대하는 데 도움이 될 것이다.

디지털화도 무역금융 프로세스의 효율성을 개선할 수 있다. 예를 들어, AI를 활용해 디지털 데이터를 확인하면 KYC/AML 규제 컴플라이언스에 도움이 된다. 일부 은행들은 블록체인을 활용해 종이 인보이스를 대체하고 여타 금융기관이 지원하는 무역 거래인지 확인하는 방안을 모색하고 있다. 하지만 무역과 금융 조건의 표준화가 미진해 블록체인 활용에 여전히 중대한 걸림돌로 작용하고 있다. 또한 중소기업들은 첨단 시스템을 갖추지 못해 효율적인 블록체인 통합을 위한 시야를 확보하기가 어렵다. 무역금융의 디지털화를 이루려면 무역 자체의 디지털화가 선행돼야 한다. 아직까지 상당국 기업들이 선적항에서 컨테이너 양하시 선하증권을 쓰고 있다.¹⁴⁵

국제무역 프로세스의 대부분이 여전히 수작업으로 이뤄지는 주요 이유는 디지털 기술이 부족해서가 아니라 법적 프레임워크가 통일되지 못했기 때문이다. 다행히 새로운 규제가 무역 부문의 전환을 촉발할 것으로 예상된다. 국제상업회의소(ICC)는 지난 2020년 금융서비스의 디지털 무역을 위한 로드맵을 제시했고, 유엔 국제무역위원회는 전자 무역 기록을 법적으로 인증하는 '전자양도성기록 모델법(MLETR)'을 주도하고 있다.¹⁴⁶ 이러한 추세를 따라 영국 정부는 2023년 7월 주요7개국(G7) 중 처음으로 '전자 무역 문서법(Electronic Trade Documents Act)'을 제정했다. 이 법에 따르면 전자 문서도 종이 문서와 동일한 법적 효력을 지닌다.¹⁴⁷ 영국의 법 제정은 영국뿐 아니라 전 세계 디지털 무역의 발전을 위한 큰 진전으로 기록됐다.¹⁴⁸

142. Arnaud Dornel, Jakob Engel, and Mariem Malouche, "Greasing the wheels of commerce — Trade finance and credit," World Bank, February 8, 2023.

143. Asian Development Bank, "Toward inclusive access to trade finance," August 2022.

144. Ibid.

145. A bill of lading is a legal document issued by a carrier to a shipper that details the type, quantity, and destination of the goods being carried.

146. International Chamber of Commerce, "Digital trade roadmap: A communication for policymakers," May 18, 2020.

147. Deepesh Patel and Brian Canup, "Breaking: King signs off the Electronic Trade Documents Bill," Trade Finance Global, July 20, 2023.

148. Laura Murray, "Electronic Trade Documents Bill to bring global trade into the 21st Century," The Banker, February 2, 2023.

5) 투자은행 및 자본시장: 사업모델 재편과 첨단기술 투자로 효율성과 생산성 강화

투자은행 및 자본시장 업계는 실망스러운 한 해를 보낸 후 2024년에는 완만한 성장세를 보일 것으로 전망된다. 하지만 새 해에는 디지털 인프라 현대화, 더욱 신중한 자본 배치, 생성형 AI(generative AI)의 잠재력 활용 등 새로운 도전 과제도 풀어가야 한다.

2022년까지 수년간 투자은행의 주 수익원은 거래 부문이었다. 시장 변동성이 높아 고객들이 환율, 금리, 에너지 가격 등락에 대한 헤징에 나서면서, 최근 3년간 글로벌 투자은행들의 주식과 채권·외환·상품(FICC) 거래 수익이 연평균 미화 1,500억 달러에 달했다.¹⁴⁹ 하지만 변동성이 팬데믹 이전 수준으로 줄자, 2023년 상반기 FICC 및 주식 거래 수익이 급감했다.¹⁵⁰ 반면 언더라이팅(underwriting, 증권 인수)과 자문 사업이 개선 조짐을 보이고 있다.

투자은행 및 자본시장 업계의 현재 상황으로 보아 2024년 어떠한 전망을 제시할 수 있을까? 업계 리더들은 비용과 자본 압력이 증대하는 가운데 새로운 경쟁 역학, AI 확산, 진화하는 인력 모델에 어떻게 적응해야 하는가?



149. DCF analysis of Tricumen database.

150. Banks Q2 2023 earnings analysis.

자문 서비스 수요 부활

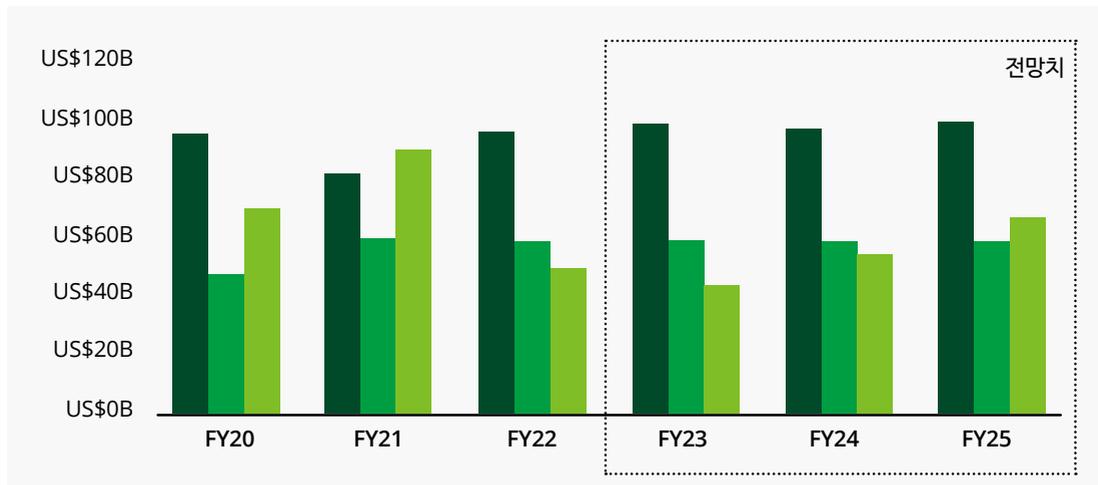
언더라이팅과 자문 사업은 우호적인 시장 분위기, 낮은 변동성, 기업가치 매력도 상승 등의 요인으로 인해 2024년에 성장 모멘텀이 강화될 전망이다.

다만 그 속도는 전반적으로 느리고 투자은행마다 상이하게 나타날 것으로 보인다. 또 자본조달비용이 상승하는 데 대한 반대급부로 기업공개(IPO)와 여타 증권 발행 수요가 증가할 것으로 예상된다. 진행 단계에 있는 인수합병(M&A) 건수도 계속 늘고 있다. 기업들의 보유 현금과 사모펀드의 미집행자금이 넘쳐나는 만큼, 투자은행의 M&A 수수료 수익이 적지 않게 증가할 것으로 전망된다. 게다가 기업들이 세계경제 여건 변화에 적응하면서, 구조조정 서비스에 대한 수요도 높게 유지될 것으로 보인다. 특히 상업용 부동산(CRE)과 첨단기술 부문 기업 고객들은 전에 경험하지 못했던 새로운 환경에 처했다. 2024년의 회복세에는 리파이낸싱, 지속가능성 이니셔티브, 이벤트 드리븐(event-driven) 인수 등이 촉매 역할을 할 것으로 전망된다. 따라서 투자은행들은 발행과 자문 서비스 부문의 수익이 거래 부문을 능가할 것으로 예상된다(그림 16).¹⁵¹ 상당수 지역에서 통화정책이 안정화되고 금융시장 변동성이 줄어들면서 거래 수익 증가세를 억제할 것이다. 그럼에도 불구하고 투자은행의 전반적인 수익은 단기적으로는 2021년 고점을 회복하기 힘들 것으로 보인다.

미국의 경우 금리 안정화, 신규 자금에 대한 수요 그리고 첨단기술, 소비자, 의료 산업 중심으로 딜 수주잔고 누적 등으로 밸류에이션의 확실성이 높아지면서 딜 및 발행 서비스 수요가 증가할 것으로 전망된다.¹⁵² 아시아태평양 지역도 첨단기술 및 핀테크 부문의 경쟁이 가열되면서 언더라이팅과 자문 서비스의 성장세가 강화될 전망이다. 중동도 몇몇 기업들의 상장 작업이 개시되는 등 관련 서비스 부문 전망이 밝다. 반면 유럽은 지정학적 불확실성이 고조되는 가운데 경제회복세마저 미국에 뒤처져 단기적으로 침체된 분위기가 지속될 전망이다.

그림 16. 글로벌 투자은행 수익 전망

● FICC ● 주식 ● 자문 및 발행



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Tricumen data on top 14 global investment banks

151. DCFs analysis of Tricumen database.

152. Banks Q2 2023 earnings transcript.

변화하는 경쟁 역학

글로벌 자문서비스 수수료 중 대형 투자은행들이 가져가는 비중은 글로벌 금융위기 이후 계속 증가했고, 특히 미국 투자은행들이 이를 주도했다. 하지만 최근 글로벌 톱10 투자은행의 시장점유율이 하락하고 있다(2020년 41% → 2022년 35%).¹⁵³

대형 딜 물량이 없었던 데다 글로벌 M&A 시장 자체가 활기를 잃은 탓이다. 앞으로 대형 투자은행들이 시장점유율을 회복할 수 있을지, 혹은 유럽 투자은행들이 부활할지, 아니면 전문 부티크 은행들이 대형 딜을 차지할지 두고 볼 필요가 있다.

우선 미국 초대형 투자은행(bulge bracket)이 계속해서 시장을 주도할 전망이다. 이들은 규모를 앞세워 시장점유율을 계속 확대하고, 어려운 여건 속에서도 수익 점유율도 유지할 것으로 전망된다. 이들은 자본력도 막강해 마진 압박이 지속돼도 버틸 수 있으며, 더 나아가 첨단기술 투자를 지속하고 고성과를 내는 인재를 유지할 수 있다.

그러나 글로벌 특화 서비스에 집중하는 유럽 은행들이 두각을 드러낼 수도 있다. 일부 유럽 은행은 딜 흐름이 회복될 것으로 보고 소규모 부티크 은행, 특히 첨단기술 및 에너지 부문에서 활약하는 은행 인수를 모색하고 있다. 일례로 이탈리아 메디오방카(Mediobanca)는 첨단기술 부문 딜의 자문 서비스에 대한 기업 수요가 늘어나는 상황에서 기회를 잡기 위해 런던 소재 아마 파트너스(Arma Partners)를 인수하기로 합의했다.¹⁵⁴ 하지만 미국 시장에서 유럽 투자은행들의 전망은 밝지 않다. 자본과 규모에 한계가 있고 서비스 차별화도 충분치 않아 성장 잠재력이 강하지 않다. 전략적 파트너십과 특정 부문의 스타 인재를 영입하면 돌파구가 될 수도 있으나, 이를 위해서는 상당히 큰 비용이 든다. 아시아태평양 투자은행들은 글로벌 시장에서 수수료 점유율을 계속 확대할 것으로 보인다. 특히 중국과 인도 등에서 M&A와 자본시장 기회가 증대하고 있다.

한편 일부 부티크 은행들은 치열한 경쟁 속에서 서비스 영역을 확대해 나갈 것으로 기대된다. 이들은 현재 어려운 여건에서도 양호한 성과를 내고 있으며, 특히 경쟁이 치열한 중견기업 M&A 시장에서 두각을 드러내고 있다. 미국 부티크 은행들은 2023년 상반기 가장 가치가 높은 M&A 건들에서 두각을 드러냈고, 센터뷰 파트너스(Centerview Partners)는 금액 면에서 최상위 M&A 자문사에 이름을 올렸다.¹⁵⁵ 이들 부티크 은행들은 부족한 자본을 반복 거래, 전문 서비스, 능력 있는 인재로 상쇄하고 있다. M&A 시장이 침체된 상황에서도 이들은 계속해서 인력 구조를 쇠신하고, 일부 은행들은 새로운 서비스 영역을 개척하기도 했다. 예를 들어 라자드(Lazard)는 신 성장 전략으로 언더라이팅 부문으로의 진출을 꾀하고 있다.¹⁵⁶ 또 부티크 은행들은 상대적으로 적은 규모를 오히려 이점으로 활용해, 비용을 더욱 효율적으로 관리하고 대형 IB들이 미처 소화하지 못하는 부문을 공략해 짝퉁한 수익을 챙기고 있다.

사모자본도 대출부터 거래 부문까지 기존 투자은행들에 경쟁자로 부상하고 있다. 미국 사모펀드들이 2022년 모집한 신규 자본은 2,500억 달러를 넘어, IPO 액수를 대폭 상회했다.¹⁵⁷ 오늘날 사모자본의 활약은 소형 전문 딜에 국한되지 않는다. 2024년에는 공모시장 발행 건수가 반등할 것으로 보이지만, 높은 밸류에이션과 금리의 매력 그리고 지속가능 금융에 대한 수요로 인해 사모자본에 대한 수요도 식지 않을 것으로 전망된다. 또한 2024년에는 바이아웃 건수도 증가할 것으로 예상된다.

상품 거래 부문의 파이를 확대하기 위한 대형 헤지펀드들의 기존 투자은행 인력 탈취 움직임도 거세질 전망이다. 특히 규모가 작고 다각화가 부족한 투자은행들은 헤지펀드들과 더욱 힘든 싸움을 벌여야 할 수도 있다. 이에 따라 투자은행들은 사모펀드 및 헤지펀드들과 밀접한 파트너십을 모색해 성장과 혁신을 모색하고 고객들에게 새로운 수익원을 안겨줘야 한다.

153. Refinitiv Eikon Investment banking Q2 2023 report.

154. Valentina Za, "Mediobanca buys Arma Partners to boost tech advisory offer," Reuters, May 19, 2023.

155. DCFs analysis of S&P Market intelligence database.

156. Lauren Thomas, "Lazard launches new arm focused on capital raising," Wall Street Journal, July 25, 2023.

157. JPMorgan, "Is the private markets boom here to stay?," February 16, 2023.

생성형 AI로 대고객 부문의 생산성 강화

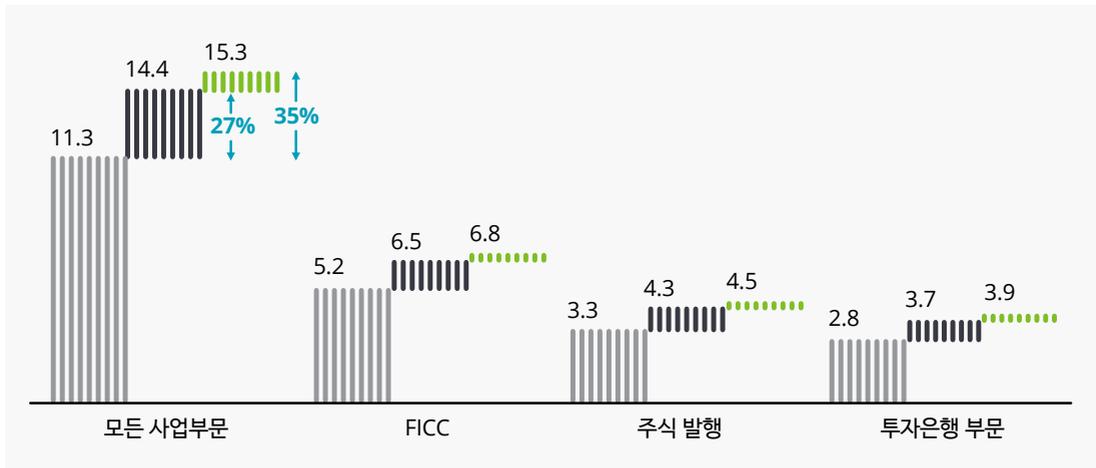
투자은행 업계에 AI는 생소한 기술이 아니다. 머신러닝(ML)/딥러닝 알고리즘과 자연어 처리(NLP) 기술은 수년간 거래 자동화, 리스크 관리 현대화, 투자 리서치 수행 등에 활용돼 왔다.

이제 다수의 투자은행들이 AI 산업의 가장 혁신적 기술이라 할 수 있는 생성형 AI의 활용사례를 실전에 도입하고 있다. 딜로이트는 생성형 AI 도입 시 투자은행 대고객 부문 인력의 생산성이 2026년까지 최대 27%~35% 증가(인플레이션 조정 값)할 것으로 추산한다.¹⁵⁸ 이는 대고객 부문 인력 한 명당 300만~400만 달러의 추가 수익이 발생한다는 의미다(그림 17). 생성형 AI는 바이스айд 고객사들의 역할도 변모시킬 것이다. 고객사들이 생성형 AI를 도입하면, 매수 대상에 대해 더욱 효율적으로 분석할 수 있어 셀사이드에 대한 의존도가 줄어들 것이다. 일부 고객사들은 독립적으로 자체 가치 흐름 분석을 수행하고, 가장 높은 부가치를 창출하는 서비스만 투자은행들에 맡기려 할 수도 있다. AI는 금융의 민주화를 한층 촉발시키고 진입 장벽을 허물어 시장 비효율성을 제거해, 시장 내 격차를 좁혀줄 것이다. 다만 이 대목에서 생성형 AI 모델을 어떤 데이터로 훈련하느냐가 관건인데, 그러한 데이터 모델과 대규모언어모델(LLM)을 구축하려면 대규모 투자가 필요한 만큼 시장 격차가 오히려 벌어지고 소규모의 부티크 은행들이 뒤처질 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 규모 확대와 최적의 자본 배치가 투자은행 업계에 한층 중요한 과업이 될 것이다. 투자은행들은 생성형 AI를 활용해 전환 잠재력이 가장 큰 부문에 초점을 맞출 필요가 있다.

AI 도입은 규제 컴플라이언스와 더불어 브랜드 이미지 및 여타 운영 상의 리스크를 수반한다. 이러한 위험을 방지하기 위해 투자은행들은 유능한 핀테크 및 벤더 업체들과 파트너십 관계를 맺고, 계속해서 진화하는 생성형 AI 기술 현황을 제대로 파악해, 신중하게 가치사슬에 도입할 필요가 있다.

그림 17. 생성형 AI 도입 시 예상되는 투자은행 대고객 부문 인력 한 명당 생산성 증가 전망

— 2020~2022년 평균 — 2026년 기본 시나리오 — 2026년 최상의 시나리오



참조: 투자은행 부문은 주식 및 채권 발행과 M&A 자문 서비스를 포함한다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Tricumen data

158. DCFS analysis of Tricumen database.

기술 인력 유치 및 테크 스킬 증강에 투자

2021년만 해도 닥치는 대로 인력을 채용하던 투자은행들은 2023년에는 인력 감축으로 전략을 바꿔야 했다.

초대형 투자은행들부터 부티크 은행들까지 최근 몇몇 투자은행들이 인력 감축을 단행하고 있다. 일부 은행들은 엄격한 사무실 근무 원칙을 정하기도 하고, 일부는 보상 체제를 손보기도 했다.¹⁵⁹

하지만 인력 감축이 전반적인 추세는 아니다. 대형은행들이 인력과 보상을 줄이는 틈을 타 부티크 및 소형 은행들이 이들 인력을 쟁취하고 있다. 아시아태평양 투자은행들도 덜 시장의 강력한 반등을 기대하고 인력을 늘릴 계획이다. 일례로 일본 다이와증권(Daiwa Securities)은 글로벌 입지를 확대하기 위해 채용을 늘리고 부티크 은행을 인수한다는 계획을 밝혔다.¹⁶⁰ 투자은행들이 인건비를 줄이기 위한 전략으로 선회했음에도 불구하고 첨단기술 부문 인력 쟁탈전은 여전히 치열하다. 시장 수요에 발맞추고 경쟁 차별화를 위해 첨단기술 도입을 게을리할 수 없는 투자은행들은 막대한 비용이 들더라도 유능한 데이터 과학자와 AI 전문가를 찾는 데 혈안이 돼 있다. 금융산업에서 이들 첨단기술 부문 인력 시장은 수요가 공급을 훨씬 능가하고 있다. 최근 첨단기술 산업에서 대량 해고가 이어지며 투자은행들의 기술 인력 구하기가 다소 수월해졌지만, 향후 금융산업뿐 아니라 대부분 산업에서는 이들 첨단기술 인력을 구하기 위해 막대한 비용을 들여야 할 것이다.

하지만 코딩 부문만큼은 인건비를 상당히 줄일 수 있을 것으로 예상된다. LLM 기술이 발전하면서 코드 생성 및 오류 수정이 수월해진 데다, 로우코드(low-code)/노코드(no-code)로 전환 추세로 인해 특히 주니어 레벨의 프로그래밍 인력의 필요성이 줄었다.

다만 AI를 중심으로 기술 혁신이 가팔라지면서 투자은행 뱅커들 스스로가 첨단기술에 대한 전문지식을 쌓을 필요가 있다. 기업과 바이사이드 고객사들은 이러한 첨단기술이 자사와 산업에 미치는 영향에 대한 정확한 분석을 요구한다. 또한 산업 간 융합도 가속화되면서 M&A 시장에서도 전례 없는 시너지가 창출되고 있다. 따라서 딜메이커 역할을 하는 투자은행 뱅커들은 첨단기술과 융합 산업에 대한 전문성을 키워야 한다.



159. Simon Foy, "Bankers refusing to return to the office will be punished, warns JP Morgan," The Telegraph, April 12, 2023.

160. Makiko Yamazaki, "Japan's Daiwa targets 50% jump in M&A advisory with US focus," Reuters, June 1, 2023.

자본 요건 강화에 대응한 혁신 추구

자본 및 유동성 규제가 강화되면서 투자은행들은 특히 자본 집약적 거래 부문을 중심으로 적지 않은 제약을 받게 될 전망이다. 바젤Ⅲ 규제 최종 개정안에 따라 자산 규모가 1,000억 달러를 넘는 은행들은 자기자본(계정) 거래(prop trading), 첨단기술 투자, 시장 확대 계획 등에 자본을 배치할 때 새로운 규제를 받게 된다.¹⁶¹ 게다가 이로 인해 대형 은행들은 파생상품 거래 시 자본시장 활동에 제약이 한층 커져, 최종 거래자들의 자본조달비용이 한층 상승할 수 있다.¹⁶²

또한 미국 등 몇 개 국에서 익일 결제를 요구하는 'T+1' 시스템을 도입할 예정인 만큼, 투자은행들은 결제 리스크가 증대할 것에 대비해 리스크 관리 역량을 강화해야 한다. 또한 암호화 자산에 대한 규제 변화도 예의주시하며 대비해야 한다. 최근 미국 금융안정위원회(FSB)는 동일 활동, 동일 위험, 동일 규제 원칙에 기반해, 암호화 자산 활동에 대한 감독과 규제를 위한 글로벌 프레임워크를 개시했다.¹⁶³

한편 비용 규율을 강화하는 것도 차별화 전략이 될 수 있다. 최근 첨단기술 지원 인력 확충, 고정 보수 상향, 주요 사무실 운영비 상승 등으로 인해 투자은행들의 비용이 증가했다. 하지만 일부 개선 신호가 나타나고 있다. 일례로 영국은 중요 위험 감수자(MRT, material risk taker)의 상여금 상한선 폐지를 제안했는데, 이는 투자은행들이 현행 보상 구조를 낮추는데 도움이 될 수 있다.¹⁶⁴ 또 지난 수년간 첨단기술 투자로 대고객 부문과 백오피스 부문의 효율성도 개선되는 효과가 나타나고 있다. 이와 동시에 투자은행들은 기후 혁신을 위한 자금 조달 및 자문 지원을 지속해야 한다. 녹색 금융과 탄소시장은 이제 투자은행들이 한 역할을 맡을 수 있을 정도로 성숙기에 이르렀다. 실제로 일부 은행들은 고객 사들이 수월하게 탄소 배출권을 얻을 수 있는 플랫폼에 투자하고 있다.¹⁶⁵ 투자은행들은 유동성 제공 외에도 관련 정보와 시장 데이터, 효율적인 결제 플랫폼으로 무장한 거래 인프라를 구축할 필요가 있다. 또한 탄소 배출권을 증권화하고 여타 기관들에 가격 지표를 제공할 수 있는 거래 가능 수단을 개발하는 데에도 힘을 쏟아야 한다.



161. Colby Smith, "Regulators announce 'Basel III endgame' rules for large US banks," Financial Times, July 28, 2023.

162. Dr. Guowei Zhang, Katie Kolchin, Dr. Peter Ryan, and Carter McDowell, "The Basel III Endgame's Potential Impacts on Commercial End-Users," SIFMA, July 11, 2023.

163. FSB, "FSB finalises global regulatory framework for crypto-asset activities," press release, July 17, 2023.

164. Craig Coben, "Bonus cap blues," Financial Times, February 15, 2023.

165. Susanna Twidale and Kirsten Donovan, "Nine global banks invest \$45 mln in carbon credit platform," Reuters, February 8, 2023.